# 10 BƯỚC

# CẤT CÁNH THƯƠNG HIỆU

ĐẶNG THANH VÂN

**10 bước cất cánh thương hiệu**

**Đặng Thanh Vân**

# Table of Contents

# Lời mở đầu

Ngày 6/6 là ngày tôi tự tuyên chiến với chính mình. Thông báo với cộng đồng về việc tôi sẽ viết và bán sách.

Tôi đã từng nói sẽ viết sách, thậm chí đi phỏng vấn vài chục doanh nghiệp để viết sách về thương hiệu Việt; trong đó có lần phỏng vấn anh Nguyễn Cảnh Bình (Sáng lập và CEO Alpha Books); nhưng vì không thực sự "tuyên chiến", tôi bỏ dở dự định.

Khi viết bài trên trang Facebook cá nhân, đưa cả giá tiền bán sách lẫn số tài khoản, tôi chỉ muốn ép mình phải hành động thay vì suy nghĩ và do dự. Giống như một startup, tôi cần thực sự "bỏ tiền túi" vào tham chiến và cần phải chiến đấu hết mình để xây dựng cuốn sách, giống hệt như quá trình xây dựng một doanh nghiệp. Những giây đầu tiên sau khi public khiến tôi thực sự ngỡ ngàng. Tin nhắn đổ về liên tục về những khoản 600.000đ mua sách. 600.000 mua 1 cuốn sách 1.000.000 mua 1 cuốn sách rồi 3.000.000 mua 3 cuốn sách… Sự ủng hộ vô tư của rất nhiều bạn (thậm chí tôi không hề biết tên) khiến tôi biết mình đang cưỡi trên lưng cọp.

Việc viết sách đột nhiên KHÔNG CÒN LÀ SỰ TUYÊN CHIẾN CỦA RIÊNG TÔI. Giống như một người lính, tôi thấy mình không đơn độc. Đằng sau, phía trước, bên cạnh… tôi đã có rất nhiều bạn đồng hành. Họ đều là những chiến binh, cảm tử trên mặt trận của mình, cùng hàng ngày chiến đấu với hy vọng chiến thắng.

Bắt nguồn từ bài viết 10 bước xây dựng thương hiệu được viết năm 2004, hiện vẫn được nhiều trang tin điện tử đăng tải; đến tháng 4/2014, dựa trên nhu cầu thực sự của rất nhiều học viên và doanh nghiệp cần có một công thức đơn giản, cụ thể dễ hình dung để phục vụ hoạt động xây dựng thương hiệu, tôi đã xây dựng mô hình Kim Cương gồm 6 giác cắt chính là Sứ mệnh, tầm nhìn; giá trị cốt lõi; cá nhân hóa; Mô hình và kiến trúc thương hiệu; Văn hóa thương hiệu; Lịch sử thương hiệu;

Đầu tháng 6/2014, sau khi xây dựng modun học mới cho khóa học Người học việc số 2, tôi đã viết lại bài 10 bước xây dựng thương hiệu, đăng trên Note Facebook và nhận được rất nhiều sự hưởng ứng. Bài viết này chính là nền tảng cơ sở của cuốn sách 10 bước cất cánh thương hiệu.

Cuốn sách đầu tiên tôi thực sự xuất bản không có tham vọng chạm đến tượng đài hàn lâm; không phải là lý luận đúc kết từ thực tiễn để phục vụ giới học thuật. Tôi cũng như những người đồng hành của mình, đã tham chiến, đã từng hy sinh, mất mát và giành cho mình một chỗ đứng trong thế giới tươi đẹp.

Cuốn sách này sinh ra chỉ để dành cho các doanh nhân Việt, những người đã từng có giai đoạn khởi nghiệp từ hai bàn tay và khối óc; những người đã từng tiết kiệm từng đồng

mua máy tính, mua nguyên vật liệu sản xuất; những người đã từng có lúc không biết tối nay ăn gì… tất cả đều đang là những người tham gia hành trình viết cuốn sách cùng với tôi.

# Lời cám ơn

Tôi xin gửi lời cám ơn chân thành, trước hết tới những người bạn Facebook, trong đó có nhiều người tôi chưa có dịp gặp mặt, hay trò chuyện đã ủng hộ từ ngày đầu tiên giới thiệu cuốn sách. Cám ơn Anh Nguyễn Mạnh Linh, CEO Litado; người đầu tiên động viên và gợi ý cho hình thức trình bày cũng như tham gia truyền thông cho cuốn sách. Cám ơn em Donnie Chu, người nhận lời thiết kế phác thảo cho cuốn sách; cám ơn em Bình Nguyễn và Phạm Nhật Thắng (Che Chơn), hai người đầu tiên cùng lúc chuyển khoản mua sách.

Lời cám ơn sâu sắc xin dành cho Ba Mẹ, em gái Đặng Thanh Thảo, toàn thể đại gia đình và Ba của hai con gái Vân Nhi, Như Thủy, những người đã luôn ủng hộ, yêu thương và tin tưởng tôi, hậu thuẫn cho tôi những lúc khó khăn để tôi có thời gian và điều kiện hoàn thành cuốn sách tâm huyết này.

Cám ơn bạn bè thân thiết, Phạm Tú Anh và Trịnh Minh Phương, Trịnh Tố Quyên, Nguyễn Nhật Linh, Nguyễn Bích Ngọc; Nhà báo Hồng Chuyên Biển Đảo - Infonet; nhà báo Hồng Cẩm; nhà báo Hoa Trương; các anh chị phóng viên VTV và InfoTV; các bài phỏng vấn cá nhân tác giả rất hữu ích với quá trình viết sách. Cám ơn các em học viên Người học việc, Anh Đinh Khắc Tuấn, chị Đoàn Thu Nga, chị Hà Kim Anh, anh Cao Vương, anh Nguyễn Quang Đông và tất cả các thành viên cam kết của CLB Millionaire House; các thành viên của ThanhsBrand và Gobrand – TS. Phan Tất Thứ; anh Nguyễn Tiến Hoàng, anh Trần Anh Tú, anh Nguyễn Kim Đính, ThS. Nguyễn Thu Thủy, Nguyễn Hòa Bình, Đoàn Mạnh Hùng, Trần Ngọc Liên, Nguyễn Huy Văn, Trang Sumo, Nguyễn Hoàng Hưng, Đỗ thị Như Quỳnh, Nguyễn Xuân Hiển, Nguyễn Ngọc Huỳnh, Trương Thùy Dương, Nguyễn Ngọc Hưng, Trần Thắng, Trang Sumo, đã tham gia các hoạt động nghiên cứu thông tin, thực hiện các giải pháp thiết kế và tư vấn cho khách hàng của Thanhs; giúp tôi có tư liệu và kết quả trình bày trong nhiều phần của cuốn sách; các anh chị cũng đã đồng hành theo các bước phát triển trong chặng đường rất dài của Thanhs Brand. Cám ơn anh Nguyễn Đức Sơn, giám đốc chiến lược thương hiệu RMA, một người bạn và một người anh lớn đã luôn động viên; cũng như tôi đã học hỏi rất nhiều từ anh. Cám ơn anh Lê Quốc Vinh, sáng lập viên, chủ tịch tập đoàn truyền thông Lê, người luôn ủng hộ tất cả các hoạt động truyền thông của tôi cũng như đã tham gia hưởng ứng việc mua sách ngay từ khi chưa xuất bản.

Trân trọng cám ơn các khách hàng và các doanh nghiệp, các thương hiệu đã được nhắc tên và không nhắc tên trong cuốn sách. Chính các câu chuyện thương hiệu hấp dẫn của doanh nghiệp, các trải nghiệm với khách hàng đã giúp tôi có đầy đủ tư liệu và kiến thức để xây dựng và hoàn thiện sách. Cám ơn Chị Nguyễn Lệ Thủy, anh Nguyễn Cảnh Bình và phòng kinh doanh công ty Alpha Books. Cám ơn đơn vị xuất bản đã hỗ trợ tôi hoàn thiện phần thiết kế, chế bản và phát hành sách.

Cuốn sách đầu tiên này, dành tặng cho hai con gái yêu quý, Vân Nhi và Như Thủy. Các con là gợi ý đầu tiên cho mô hình Kim Cương trong xây dựng thương hiệu.

*Hà Nội, tháng 8 năm 2014*

*"Products are made in the factory, but brands are created in the mind," - "Sản phẩm làm ra trong nhà máy; nhưng thương hiệu được hình thành trong tâm trí" Walter Landor*

# NHỮNG CÔ LỌ LEM THỜI ĐẠI WWW

## Bà tiên vung đũa phép

Cô bé lọ lem là một motip chuyện cổ tích có mặt ở hầu hết các dân tộc. Vào thời xa xưa, mơ ước thay đổi cuộc đời là một giấc mơ hiếm khi thành hiện thực. Các thương gia, các doanh nhân, doanh nghiệp hay những người nổi tiếng "tay không bắt giặc" đã phải đánh đổi nhiều chục năm cống hiến để có được một tên tuổi định hình trong tư duy và được xã hội thừa nhận.

Trong thời đại Internet, những "kẻ vô danh tiểu tốt" chỉ trong chớp mắt đã trở thành những tên tuổi được ngưỡng mộ, với giá trị sở hữu hàng tỷ đô la. Một chàng trai béo-xấu-vô danh ở Hàn Quốc trở thành một ca sĩ kiêm nhà soạn nhạc nổi tiếng chỉ với 1 bản nhạc nhảy phi nghệ thuật. "Gangnam Style" , đĩa đơn của ca sĩ nhạc rap người Hàn Quốc PSY trình bày được ghi vào lịch sử âm nhạc thế giới là ca khúc Hàn Quốc đầu tiên lọt vào được Top 10 bảng xếp hạng Billboard Hot 100 cũng như dẫn đầu Billboard Hot 100. Đăng lên Youtube từ 5/7/2012 đến tháng 8/2014, Video Gangnam Style đã được xem hơn 2 tỷ 64 triệu lần (Số thống kê trên Youtube), trở thành video được xem nhiều nhất tại Youtube và được sách kỷ lục Guiness ghi nhận; Thế giới cũng chứng kiến một sinh viên đại học Havert đầu bù tóc rối với vài cái máy tính và những dòng lệnh đã chi phối hàng tỷ người trên toàn trái đất. Quý 2 năm 2014, sau khi Facebook tuyên bố lợi nhuận quý 2, tài sản cá nhân của Mark Zuckerberg đã tăng lên mức 31,5 tỷ USD, lọt vào top 3 "tỷ phú có tiền nhiều hơn tuổi" (Theo Cafebiz.vn) . Mới đây, chàng lập trình game Việt Nam Nguyễn Hà Đông đã khiến hàng trăm triệu người chao đảo chỉ vì một chú chim nhỏ không chịu đập cánh bay…

## Phải chăng vì họ có một-bà-tiên vung đũa phép?

**Không ư?**

## Thật ra là có. Bà tiên của họ WWW và đũa phép có tên là SÁNG-TẠO-KHÁC–BIỆT-DUY-NHẤT.

Trong quá trình sáng tạo nên những sản phẩm để đời, không thể biết PSY, Mark hay Nguyễn Hà Đông đã tạo ra bao nhiêu thứ na ná như những chủng loại sản phẩm tốt đẹp khác đã có; nhưng điều may mắn cho thế giới là họ đã không ngừng tiếp tục sáng tạo để tạo nên những trải nghiệm hoàn toàn khác biệt. Mark đã nói ""Facebook" không bao giờ kết thúc, nó sẽ luôn được tiếp tục sáng tạo khi Eduardo Saverin, đồng sáng lập Facebook cho

rằng trang mạng này đã hoàn chỉnh và muốn bắt đầu "rao bán" quảng cáo cho TheFacebook.com trong năm đầu tiên khởi nghiệp.

Vào thập kỷ 80 của thế kỷ 20, khi Michael Porter lần đầu tiên nhắc đến "khác biệt hóa", ông mới chỉ khiến xã hội và giới kinh doanh để tâm đến sự khác biệt trong phạm vi so sánh với sự tương đồng (Point of Difference vs Point of  Pyramid). K. Keller, 2003 cũng nhắc nhiều đến sự tương đồng vs khác biệt. Jack Trout phản bác và cho rằng,  khác biệt phải là Duy nhất (USP – Unique selling propostion) mới thực sự giúp doanh nghiệp không "chết" (Differentiate of Die)

# USP là cái gì?

Khái niệm USP bắt nguồn từ Rosser Reeves, chủ tịch công ty Quảng cáo ở Mỹ và là bậc thầy trong ngành quảng cáo TVC thời đại đó. Trong cuốn sách nổi tiếng Realy in Advertising (Tính hiện thực trong quảng cáo), ông đã giới thiệu khái niệm "Lợi thế bán duy nhất" (USP).

Ông là người cho rằng, điều quan trọng nhất mà một mẫu quảng cáo phải giới thiệu được, là Lợi thế bán duy nhất, chứ không phải là việc viết lời quảng cáo văn hoa. Thành công lớn nhất của ông là mẫu TVC quảng cáo cho Anacid, một loại thuốc đau đầu, trong vòng 7 năm, chỉ với 59 giây quảng cáo, sản phẩm đã đạt mức doanh thu nhiều hơn số tiền bộ phim kinh điển "cuốn theo chiều gió" thu được trong ¼ thế kỷ (Theo Khác biệt hay là chết – Jack Trout)

Lợi thế bán duy nhất như ông nhấn mạnh, là đặc điểm độc đáo khác biệt so với đối thủ cạnh tranh; khiến sản phẩm có lợi thế nổi trội giúp doanh nghiệp chiếm lĩnh cơ hội trong môi trường cạnh tranh. Khi Revees phát biểu những lời này, thì sự cạnh tranh chưa diễn ra thực sự gay gắt. Lợi thế độc đáo, duy nhất ở thời điểm đó, chủ yếu tập trung vào các đặc điểm lý tính của sản phẩm.

Nhưng thời đại của Marketing hướng về sản phẩm đã qua lâu rồi. Thời đại người tiêu dùng chỉ biết xem quảng cáo truyền hình, xem báo chí và vội vàng vơ vét hàng hóa trên các kệ hàng vì sợ hết không còn lặp lại nữa; trừ phi đứng trước thiên tai, địch họa… hoặc trước ngày tết nguyên đán ở Việt Nam.

## Truy tìm USP từ đâu

Tư duy khác biệt, khác biệt hóa, sáng tạo… những cụm từ này ngày nay đã trở nên quen thuộc với giới doanh thương.

Câu hỏi thường trực luôn là Làm thế nào để trở nên khác biệt? – và ta tìm kiếm khắp nơi, ứng dụng các kiểu hoạt động sáng tạo để tạo biến thương hiệu trở nên độc đáo, duy nhất…

Ta cũng thường nghe thấy thuật ngữ "content is king" và phải sáng tạo "concept truyền thông với big idea" độc đáo. Nhiều kiểu sáng tạo độc đáo ra đời, nhưng số lượng sản phẩm thành công vẫn đếm trên đầu ngón tay. Đặc biệt là không mấy khi xuất hiện Bà tiên với cây đũa phép.

Vậy câu hỏi đúng cho việc truy tìm USP sẽ phải là TRUY TÌM USP BẮT ĐẦU TỪ ĐÂU?

# Hiểu rõ chính mình

Sức mạnh của một đứa trẻ 1 tháng tuổi là BIẾT KHÓC KHI ĐÓI VÀ MỆT.

Sức mạnh của một người phụ nữ yếu đuối chính là SỰ YẾU ĐUỐI

Sức mạnh của một bà lão mắt mờ chân run là sự trải nghiệm hỉ-nộ-ái-ố trong đời.

Không có một ai, không một tổ chức nào không có sức mạnh. Bạn phải tìm ra nó, gọi tên nó chính xác và Hấp, biến sức mạnh thành lợi thế cạnh tranh.

# Mô hình SWOT

Công cụ đơn giản nhất để tìm ra sức mạnh của doanh nghiệp là mô hình SWOT. Trả lời lần lượt các câu hỏi trong tương quan so sánh với đối thủ cạnh tranh:

1. Ưu điểm lớn nhất trong sản phẩm

2. Lợi ích lớn nhất mang lại cho khách hàng

3. Nguồn lực lớn nhất doanh nghiệp hiện có

4. Tài sản phi vật chất (sở hữu trí tuệ/ độc quyền công nghệ…) doanh nghiệp chiếm lĩnh

5. Kênh/ sản phẩm/ đối tượng khách hàng nào đem lại lợi nhuận lớn nhất cho doanh nghiệp

6. Kỹ năng nào doanh nghiệp làm tốt nhất?

Song song với việc nghiên cứu các điểm mạnh là việc tìm ra điểm yếu, gót chân ASIN của doanh nghiệp bằng việc trả lời các câu hỏi:

1. Lĩnh vực nào doanh nghiệp cần cẩn trọng

2. Doanh nghiệp đang thiếu/ yếu nguồn lực nào

3. Doanh nghiệp đang yếu ở kỹ năng nào

4. Kênh/ sản phẩm/ đối tượng khách hàng nào khiến doanh nghiệp bị lỗ ?

5. Những gì cần được cải tiến

## Định nghĩa:

u trả lời cho việc
cứu trong tương

*thủ cạnh tranh*

**Định nghĩa:**

**Phân tích SWOT** là một trong 5 bước hình thành chiến lược sản xuất kinh doanh của một doanh nghiệp, bao gồm: *xác lập tôn chỉ của doanh nghiệp, phân tích SWOT, xác định mục tiêu chiến lược, hình thành các mục tiêu và kế hoạch chiến lược, xác định cơ chế kiểm soát chiến lược.* **SWOT** là tập hợp viết tắt những chữ cái đầu tiên của các từ tiếng Anh: Strengths (Điểm mạnh), Weaknesses (Điểm yếu), Opportunities (Cơ hội) và Threats (Thách thức) - là một mô hình nổi tiếng trong phân tích kinh doanh của doanh nghiệp.

Vào những năm 1960 đến năm 1970, Viện Nghiên cứu Standford, Menlo Park, California đã tiến hành một cuộc khảo sát tại hơn 500 công ty có doanh thu cao nhất do Tạp chí Fortune bình chọn, nhằm mục đích tìm ra nguyên nhân vì sao nhiều công ty thất bại trong việc thực hiện kế hoạch. Công trình nghiên cứu này được thực hiện trong 9 năm, với hơn 5000 nhân viên làm việc cật lực để hoàn thành bản thu thập ý kiến gồm 250 nội dung thực hiện trên 1100 công ty, đơn vị. Kết thúc, nhóm nghiên cứu này đã tìm ra 7 vấn đề chính trong việc tổ chức, điều hành doanh nghiệp hiệu quả. Đã xác định ra "Chuỗi lôgic", hạt nhân của hệ thống gồm : *Values* (Giá trị); *Appraise* (Đánh giá); *Motivation* (Động cơ); *Search* (Tìm kiếm); *Select* (Lựa chọn); *Programme* (Lập chương trình); *Act* (Hành động); *Monitor and repeat steps 1, 2 and 3* (Giám

| | Doanh nghiệp | Đối thủ 1 | Đối thủ 2 | Đối thủ 3 |
|---|---|---|---|---|
| **Điểm mạnh** | | | | |
| Ưu điểm lớn nhất trong sản phẩm | | | | |
| Lợi ích lớn nhất mang lại cho khách hàng | | | | |
| Nguồn lực lớn nhất doanh nghiệp hiện có | | | | |
| Kênh/ sản phẩm/ đối tượng khách hàng nào đem lại lợi nhuận lớn nhất cho doanh nghiệp | | | | |
| Tài sản phi vật chất (sở hữu trí tuệ/ độc quyền công nghệ…) doanh nghiệp chiếm lĩnh | | | | |
| Kỹ năng nào doanh nghiệp làm tốt nhất? | | | | |
| **Điểm yếu** | | | | |
| Lĩnh vực nào doanh nghiệp cần cẩn trọng | | | | |
| Doanh nghiệp đang thiếu/ yếu nguồn lực nào | | | | |
| Doanh nghiệp đang yếu ở kỹ năng nào | | | | |
| Kênh/ sản phẩm/ đối tượng khách hàng nào khiến doanh nghiệp bị lỗ ? | | | | |
| Những gì cần được cải tiến | | | | |
| **Cơ hội** | | | | |
| Xu hướng có lợi nào đang diễn ra? | | | | |
| Thị trường ngách nào doanh nghiệp còn bỏ ngỏ | | | | |
| Công nghệ mới/ kỹ thuật mới? | | | | |
| Nhu cầu mới của thị trường? | | | | |
| **Nguy cơ** | | | | |
| Sút giảm nhu cầu | | | | |
| Đối thủ cạnh tranh lớn? | | | | |
| Đối thủ tiềm ẩn? | | | | |
| Tình hình kinh tế khó khăn | | | | |
| Thay đổi chính sách của chính phủ | | | | |
| Thay đổi môi trường kinh doanh | | | | |
| Lỗ hổng? | | | | |

# Một số điểm quan trọng nhất khi xây dựng mô hình SWOT là:

1. **Luôn so sánh trong tương quan với đối thủ cạnh tranh**. Điểm mạnh chỉ MẠNH thực sự khi đối thủ yếu hơn trong cùng một phạm trù so sánh. Ví dụ Điểm mạnh của một doanh nghiệp dệt may là “Đội ngũ công nhân kỹ thuật lành nghề” thực tế không phải là Điểm mạnh, vì hầu hết các doanh nghiệp dệt may đối thủ đều có chung đặc điểm này. Tương tự, nhận định “thương hiệu mạnh” không phải là điểm mạnh, mà “thương hiệu được

nhận biết trong Top-of-mind hoặc Thương hiệu nổi tiếng thứ 3 trên thị trường mới thực sự là điểm ưu việt.

2. **Chọn đúng đối thủ để so sánh**. Các đối thủ trong cùng phân đoạn thị trường, cùng phân khúc thị trường hoặc cùng tập khách hàng mục tiêu là những đối thủ phù hợp. Ngoài ra, cũng cần so sánh với các đối thủ mạnh nhất trên thị trường để tìm ra lỗ hổng thị trường.

3. **Tìm ra lỗ hổng thị trường (GAP)**

4. **Chiến lược SO –** Kết hợp giữa điểm mạnh với cơ hội được xem là chiến lược kinh doanh cốt tử của doanh nghiệp. Doanh nghiệp có thể lựa chọn SO như là một kiểu Chiến lược tấn công và SW là chiến lược phòng thủ.

5. **Hành động ngay**: Ngay khi nhận ra lỗ hổng thị trường và xác định được chiến lược SO, chủ Doanh nghiệp cần đặt toàn bộ sức mạnh của công ty vào chiến lược tấn công, hành động ngay thay vì do dự.

Lý do: đối thủ cũng đang nghiên cứu bạn y như bạn, các ông lớn trên thị trường cũng đã "ngửi thấy" mùi hấp dẫn, cơ hội trên thị trường cũng chỉ có tính thời điểm. Không hành động nhanh nghĩa là bạn đã tự đánh mất cơ hội vàng.

Trong năm 2013, một doanh nghiệp Dịch thuật do Thanhs tư vấn chiến lược thương hiệu đã lựa chọn chiến lược tấn công SO là:

- Xây dựng phòng khai thác khách hàng ký hợp đồng dịch vụ hàng năm (thay vì chỉ tập trung khai thác khách hàng ký hợp đồng thời vụ)

- Xây dựng chiến lược thương hiệu dẫn đầu thị trường thông qua việc dẫn dắt và định hướng thị trường

- Xây dựng hệ thống KPI cho doanh nghiệp.

- Chiến thuật chăm sóc khách hàng thân thiết với quy trình từng bước cho từng tập khách hàng khác nhau.

Kết quả ngoạn mục, năm 2013, doanh thu của Doanh nghiệp Dịch thuật đã tăng trưởng 100% trong bối cảnh thị trường chung đang rất khó khăn.

Mô hình ma trận SWOT của một doanh nghiệp nên được trình bày như sau:

*Bảng 2 – Mô hình ma trận SWOT*

| SWOT | Cơ hội (O) | Nguy cơ (T) |
|---|---|---|
| Điểm mạnh (S) | Chiến lược tấn công<br>$S_1O_1O_2O_3$<br>$S_1O_1O_2O_3$ | Chiến lược tự vệ<br>$S_2T_1T_2T_3$<br>$S_2T_1T_2T_3$ |

Cũng tương tự như trong môn thể thao vua; một đội bóng chỉ nên chọn 1 kiểu chiến lược chính để tập trung toàn lực. Doanh nghiệp nên chọn chiến lược Tấn công để chiếm lĩnh tiên cơ thay vì chọn chiến lược tự vệ hay phòng thủ. Tuy nhiên nếu trong trường hợp chiến lược SO không đủ mạnh mẽ, thì một chiến lược tự vệ sẽ là lựa chọn tốt.

Đứng trước nguy cơ Starbuck nhảy vào thị trường Việt Nam hứa hẹn đầy tiềm năng; Trung Nguyên đã lựa chọn chiến lược tấn công, đối đầu; dựa trên điểm mạnh Thương hiệu kết hợp với cơ hội nắm vững thị hiếu và khẩu vị người Việt thay vì chiến lược "phòng thủ" kiểu Vinacafe.

Ngược lại, Siêu thị điện máy HC sinh sau đẻ muộn so với Nguyễn Kim hay PICO, đã dựa trên điểm yếu và cơ hội về sự phát triển vũ bão của thương mại điện tử và xu hướng mua sắm online để xây dựng chiến lược tự vệ hiệu quả, trở thành một trong những thương hiệu điện máy thành công nhất trên thị trường mua sắm điện tử online.

Với chiến lược "lội ngược dòng", doanh nghiệp cũng có thể dựa ngay vào điểm yếu và những thách thức trên thị trường để xoay chuyển tình thế, lật ngược thế cờ. PSY, chàng kỵ sỹ Hàn Quốc với điệu nhảy Gangnam Style chính là một trường hợp điển hình của chiến lược này. Với hình thể quá bình thường so với các mỹ nam Hàn Quốc trong ngành nghệ thuật biểu diễn, PSY đã biến điểm yếu của anh trở thành một đặc điểm độc đáo, tạo nên sự đồng cảm với đại đa số những người bình thường khác trong xã hội. Chàng cao bồi hiện đại của Hàn Quốc đã tạo ra một điệu nhảy sôi nổi đến cả đứa trẻ 3 tuổi lẫn cụ già 80 tuổi cũng nhảy theo, chỉ vì nó rất đơn giản, dễ học, dễ nhảy và khiến từng người thấy có hình ảnh của mình trong đó.

*Bảng 3: Mô hình ma trận SWOT của một hãng hàng không*

| **SWOT** | Cơ Hội (O)<br>1. Nhu cầu đi lại bằng HK ngày càng tăng cao<br>2. Trước đây VN Airline độc quyền ở TT VN nên giá cao và tiếp viên không niềm nở | Nguy Cơ (T)<br>1. Dễ thua lỗ<br>2. Khách hàng đòi hỏi giá rẻ nhưng chất lượng phải tốt<br>3. Do giá rẻ nên chưa thu hút được nhiều doanh nhân và giới thượng lưu |
|---|---|---|
| Điểm Mạnh (S)<br>1. Giá rẻ<br>2. Nhiều chương trình khuyến mại<br>3. Đăng ký vé nhanh chóng, dễ dàng | S1, S2, S3 với O1, O2<br>⇨ Xây dựng thương hiệu và phổ biến rõ cho người tiêu dùng biết HK giá rẻ là gì để họ tin tưởng và không mang tâm lý sợ hãi. | S1, S2, S3, với T1, T2<br>⇨ Chú trọng nhiều hơn đến chất lượng phục vụ |
| Điểm Yếu (W)<br>1. Hay trì hoãn và gộp chuyến bay<br>2. Tuyến bay và thời gian bay còn ít<br>3. Số lượng máy bay còn ít | W1, W2, W3 với O1, O2<br>⇨ Đầu tư máy bay nhiều hơn. Mở rộng thêm nhiều chuyến bay và thời gian bay | W1, W2, W3, với T1, T2, T3<br>⇨ Tăng thêm phân khúc dành cho giới thượng lưu và doanh nhân hạng sang. |

# Mô hình xây dựng gói sản phẩm




*Hình 1: Mô hình năm cấp độ sản phẩm – Philip Kotler*

Sau khi nghiên cứu SWOT, việc tiếp theo để “Hiểu rõ chính mình” là nghiên cứu sản phẩm dựa trên điểm mạnh cốt lõi và lỗ hổng thị trường. Điều khác biệt trong thời đại Marketing 3.0 (Marketing hướng về xã hội – Philip Kotler) là doanh nghiệp phải xây dựng sản phẩm theo hướng từ-ngoài-vào-trong, thay vì từ-trong-ra-ngoài.

Năm cấp độ của sản phẩm

Mỗi sản phẩm dịch vụ cung ứng trên thị trường, có thể có nhiều cấp độ (lớp) giá trị khác nhau, bao gồm:

## 1. Cấp độ 1 - Sản phẩm cốt lõi

Sản phẩm cung cấp dịch vụ cơ bản được gọi là sản phẩm cốt lõi. Ví dụ Bút bi để giải quyết nhu cầu viết được coi là sản phẩm cốt lõi. Tương tự một khóa đào tạo Facebook Marketing nhằm cung cấp các kiến thức về Marketing trong môi trường Facebook là một sản phẩm lõi.

## 2. Cấp độ 2 - cơ bản

Hàng hoá mặc định phải đi kèm khi cung cấp dịch vụ chính được gọi là sản phẩm cơ bản. Trong ví dụ trên, bao gói cho bút bi, tên gọi của bút bi hoặc điểm bán hàng là cấp độ 2 của sản phẩm. Tương tự với khóa Facebook Marketing, giáo viên, giáo trình, địa điểm lớp học là cấp độ sản phẩm cơ bản.

Mỗi sản phẩm dịch vụ khác nhau, sẽ bao gồm các hàng hóa cơ bản khác nhau, hầu hết các sản phẩm dịch vụ có thể bán được trên thị trường đều gồm ít nhất 2 cấp độ này.

## 3. Cấp độ 3 – Mong đợi

Các thuộc tính đi kèm được dự kiến bởi khách hàng được gọi là sản phẩm mong đợi.

Một bạn sinh viên mong đợi một cây bút bi sẽ được bán ở căng tin trường học lẫn ở cửa hàng tạp hóa gần nhà; họ cũng mong đợi khi mua cả hộp bút bi, sẽ được chiết khấu …

Một học viên khóa học sẽ mong đợi giảng viên có thâm niên hoặc thương hiệu cá nhân tốt; mong đợi lớp học có điều hòa trong mùa hè, mong đợi không gian học sạch sẽ, phù hợp… và những hỗ trợ viên ân cần.

Phần lớn các doanh nghiệp vừa và nhỏ đã và đang sử dụng cấp độ mong đợi của sản phẩm để làm đặc điểm nổi bật trong việc truyền thông, bán hàng. Nếu sản phẩm, dịch vụ được cung ứng "đúng như mong đợi" , nghĩa là đã có 50% cơ hội thành công.

## 4. Cấp độ 4 – gia tăng giá trị

Các sản phẩm cung cấp thêm các dịch vụ và tiện nghi cho khách hàng được gọi là giá trị gia tăng của sản phẩm. Miễn phí bút trong mua cuốn sách, mực in miễn phí trong việc mua bản sao, mực in miễn phí trong việc mua máy tính, thước vẽ trong hộp bút, sách miễn phí hoặc đồ ăn tea-break ngon trong buổi học… được gọi là "giá trị gia tăng" cho sản phẩm.

Nếu sản phẩm và dịch vụ của Doanh nghiệp đạt được cấp độ 4 một cách phù hợp với khách hàng, doanh nghiệp đã đạt đến 80% thành công.

Hai điều thường gặp khi sản phẩm đạt đến cấp độ 4:

+ Mọi đối thủ trong phân khúc đều có giá trị gia tăng giống nhau, Ví dụ trong mùa World Cup, hầu hết các nhãn hàng ti vi đều sử dụng chính sách giảm giá, kèm theo tặng nước ngọt, bia, nồi cơm điện và lịch thi đấu để kích thích mua hàng. Lúc này sản phẩm gia tăng thành công sẽ là những thứ đánh trúng "tim đen" của khách hàng mục tiêu. – áo có chữ ký cầu thủ, quả bóng được sản xuất bởi thương hiệu chính thức được sử dụng, hoặc vé bốc thăm may mắn một chuyến du lịch 2 người sang chụp ảnh cùng đội vô địch… sẽ là chiêu "độc không đụng hàng".

+ "Giá trị gia tăng" không "chạm được trái tim" khách hàng. Hay nói cách khác, khách hàng chả cần gì đến sản phẩm gia tăng, thậm chí cho rằng những thứ "gia tăng" kia làm đội giá sản phẩm chính. Khi mua bột giặt tặng kèm chậu giặt là hợp lý, thì một siêu thị đã sử dụng quà tặng là chậu giặt đi kèm khi mua 1 lốc bia chai. Tương tự, mua một khóa học tặng kèm một khóa học, đặt phòng tặng thêm hoa quả hoặc tặng thêm spa miễn phí… không khiến khách hàng sẵn sàng chi tiền; trừ phi khóa học gia tăng thực sự giá trị khiến người học thèm muốn hoặc spa tại nơi nổi tiếng không dễ gì khách hàng có cơ hội trải nghiệm.

## 5. Cấp độ 5 – kỳ vọng.

Theo đúng mô hình của Philip Kotler, cấp độ 5 được gọi là "cấp độ tiềm năng", nghĩa là những sản phẩm tiềm năng trong tương lai mà khách hàng có thể được nhận. Ví dụ, khi mua một chiếc BMW, khách hàng không chỉ được hưởng tiện ích sản phẩm là một chiếc xe thượng hạng, mà còn kỳ vọng sở hữu sự bền bỉ, an toàn và hình ảnh sang trọng mà thương hiệu đem lại. Vì vậy tôi định nghĩa cấp độ này là mức kỳ vọng của khách hàng.

Sự an toàn, được bảo vệ, được bảo trì lâu dài, sự sang trọng, sự thừa nhận về giá trị cá nhân, kết quả vượt trội khi sử dụng trong tương lai; Trắng sáng như Tide, trắng răng trong 7 tuần, học xong có thể tự "làm như chuyên gia", từ khóa lên top sau 1 tháng; từ khóa lên top ngay trong khóa học; bảo hành trọn đời; ... là những giá trị kỳ vọng của sản phẩm.

Đỉnh cao của sản phẩm, điều đem lại sự khác biệt của sản phẩm, dịch vụ, tạo dấu ấn về thương hiệu trong tâm trí khách hàng mục tiêu… đều xuất phát từ cấp độ 5.

Trong môi trường cạnh tranh đã đến ngưỡng bão hòa, lượng sản phẩm dịch vụ cung ứng nhiều hơn mức độ người tiêu dùng có thể nhận thức (theo nghiên cứu và nhận định của Jack Trout và Alries trong cuốn Định vị - trận chiến trong tâm trí khách hàng); mức độ nhận thức của khách hàng về thương hiệu không vượt quá con số 3; - không có thương hiệu thứ 4 trong tâm trí khách hàng). Bạn có thể điểm danh mấy nhãn hàng sữa tắm hay kem đánh răng? – chắc chắn là không quá 5. Bạn đã từng dùng những nhãn hàng nào trong số 5 nhãn hàng đó? – Bí mật là ở đây, hầu hết mọi người đều trả lời không vượt quá 3 phép thử (giả định môi trường sống và sản phẩm được cung ứng liên tục không ngắt quãng).

Điều đem lại thanh công cho các thương hiệu hàng đầu, thay vì nghiên cứu chế tạo ra một thứ sản phẩm có những thuộc tính lý tính hoàn toàn mới, thay cho việc đi từ Core product (sản phẩm lõi), họ làm ngược lại. Nghiên cứu kỳ vọng của khách hàng trước, tìm kiếm lỗ hổng trong thị trường và lấp kín nó bằng sản phẩm phù hợp.

Thay vì nỗ lực hoàn thiện sản phẩm của bạn, hãy bỏ thời gian trải nghiệm sản phẩm của đối thủ; hãy tự làm khách hàng; hãy là bạn với khách hàng để hiểu rõ nhu cầu và mong đợi của họ, thậm chí hiểu cả điều mà "họ không nói". Khi đã nắm trong tay "câu thần chú", việc tiếp theo là Bỏ qua cấp độ 4 (lý do sẽ nói sau); đáp ứng lần lượt cấp độ 3 – 2 – 1. Thậm chí cấp độ 1 có thể thuê ngoài hoặc hợp tác với người giỏi nhất.

Đến đây, bạn có thể nhận ra lý do không thành công của hầu hết các chủ doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam đi lên từ những nhà chuyên môn, những người làm kỹ thuật.

HÃY THÔI CHỈ TẬP TRUNG VÀO SẢN PHẨM. THỜI ĐẠI ĐÓ QUA LÂU RỒI.

# Mô hình ma trận BCG




*Hình 2 – Mô hình ma trận BCG*

## Định nghĩa

Là một mô hình kinh doanh kinh điển do Nhóm nghiên cứu Boston (BCG đưa ra nhằm xác định chu trình sống của một sản phẩm. Chu trình này được thể hiện bằng một ô hình chữ nhật có 4 phần; được biết đến dưới những cái tên nổi tiếng như BCG matrix (hay B.C.G. analysis, BCG-matrix, Boston Box, Boston Matrix).

Ma trận này được đưa ra lần đầu bởi Bruce Henderson của Boston Consulting Group vào năm 1970 nhằm mục đích giúp các công ty phân tích mô hình kinh doanh của họ cũng như các sản phẩm, dòng sản phẩm trên thị trường. Ma trận được sử dụng nhiều trong việc nghiên cứu marketing, thương hiệu, sản phẩm, quản trị chiến lược và phân tích danh mục đầu tư.

Nội dung Ma trận: Ma trận là một mô hình gồm 2 trục mức độ tăng trưởng và thị phần. Chia làm 4 ô

1. **Dấu hỏi**: Một sản phẩm mới ra nhập thị trường thường nằm trong ô này. Lúc đó sản phẩm có khả năng tăng trưởng rất nhanh và hứa hẹn nhiều triển vọng, song cũng đầy rủi ro, do đó, biểu tượng của nó đương nhiên là một dấu hỏi như tên của ô này. Dù tăng nhanh hay

không thì sản phẩm ở trong ô này chỉ đạt được sự tăng trưởng, còn hứa hẹn và thực thu về tiền thì không nhiều.

Với doanh nghiệp, các sản phẩm dấu hỏi càng ít càng tốt, tuy nhiên mỗi năm nên đầu tư thêm tối thiểu 3-5 sản phẩm dấu hỏi nhằm gia tăng sức sống cho thương hiệu, đáp ứng những nhu cầu mới của thị trường hoặc tự đổi mới các dòng sản phẩm cũ để chiếm lĩnh thị trường mới.

Nếu như hầu hết sản phẩm của doanh nghiệp đều nằm trong ô này, mục tiêu hàng đầu là phải dịch chuyển sản phẩm về ô "ngôi sao".

● **Ngôi sao**: nằm trên vị trí Cao của trục Tăng trưởng thị phần trên ma trận. Sản phẩm, dịch vụ có mức tăng trưởng tốt, chiếm nhiều thị phần, tuy nhiên lợi nhuận có hay không còn tùy thuộc vào hiệu số giữa doanh thu và chi phí. Không hiếm sản phẩm có thị phần rất tốt song lại không đem lại lợi nhuận như mong muốn. Tuy nhiên, dù có hiệu quả hay không, nếu sản phẩm nằm được ở ô Ngôi Sao; cũng đang trở nên nổi bật trên thị trường và chứa đựng nhiều hứa hẹn.

Điều quan trọng nhất trong chiến lược tung sản phẩm mới là nhãn hàng phải nhanh chóng chiếm lĩnh vị thế ngôi sao trên thị trường.

● **Bò sữa**: Ô này tương ứng với sản phẩm đã chiếm lĩnh thị phần lớn; nhưng mức độ tăng trưởng chậm lại, lợi nhuận lại khả quan nếu tính đơn thuần về hiệu quả kinh doanh của sản phẩm. Tương ứng với hình tượng con Bò sữa, sản phẩm ở trong vị thế này cho dòng tiền tốt, hiệu quả kinh doanh tốt như chú bò cho sữa.

Những sản phẩm truyền thống, đem lại lợi nhuận tốt của doanh nghiệp thường nằm trong vị trí này.

● **Chó mực**: Sản phẩm hoặc không tiến lên nổi, hoặc và thường là) rơi vào tình trạng suy thoái, cho lợi nhuận kém. Dòng tiền sản sinh không đủ làm phát sinh lợi nhuận và duy trì hoạt động kinh doanh lâu dài. Nếu một sản phẩm từ ô bò sữa có nguy cơ rơi vào ô này, những người quản lý cần nỗ lực hết sức để đưa nó trở lại ô Sao hay duy trì ở chính ô Bò sữa.

## Mô hình BCG giải quyết 2 bài toán quan trọng cho doanh nghiệp

1. Chiến lược sản phẩm-thị trường cho từng chủng loại sản phẩm

2. Chiến lược dòng sản phẩm-thị trường cho từng thị trường lớn, hoặc cho các danh mục ngành hàng đầu tư mới.

Điểm thường gặp tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ, không phải ở việc phân chia chiến lược sản phẩm-thị trường-thị phần; mà ở chỗ không chọn lựa/ xây dựng tốt sản phẩm theo mô hình 5 cấp độ khiến sản phẩm mới ra đời đã rơi ngay vào ô "chó mực"; ngược lại nhiều doanh nghiệp không có chiến lược định giá cũng như phân tích chính xác các yếu tố cấu

thành giá thành sản phẩm; nên đã đầu tư sai lầm cho những sản phẩm tưởng là “ngôi sao” nhưng hóa ra lại là “càng làm càng lỗ”.

# Phân bổ chi phí

Xem xét bảng tổng kết đơn giản của một công ty dệt may tư nhân có các chủng loại sản phẩm lớn (mùa đông) trong 4 tháng 9-12 tương ứng với doanh thu và chi phí như sau:

| TT | Chủng loại sản phẩm | Số lượng | Giá trung bình chưa chiết khấu | Doanh thu | Chi phí sản xuất (bao gồm cả lương công nhân sản xuất trực tiếp) | Lợi nhuận thuần (là lợi nhuận chưa trừ các chi phí quản lý) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Áo sơ mi Nam | 4,000 | 95,000 | 400,000,000 | 180,000,000 | 220,000,000 |
| 2 | Áo khoác Nam | 500 | 450,000 | 225,000,000 | 150,000,000 | 75,000,000 |
| 3 | Áo kiểu Nữ | 4,500 | 80,000 | 360,000,000 | 200,250,000 | 159,750,000 |
| 4 | Váy dài Nữ | 1,500 | 485,000 | 727,500,000 | 242,500,000 | 485,000,000 |
| 5 | Áo khoác Nữ | 250 | 550,000 | 137,500,000 | 45,833,333 | 91,666,667 |
| 6 | Quần Âu nữ | 540 | 350,000 | 189,000,000 | 94,500,000 | 94,500,000 |
| 7 | Phụ kiện khác | 1,500 | 80,000 | 120,000,000 | 30,000,000 | 90,000,000 |
| | Tổng cộng | **12,790** | | **2,159,000,000** | **943,083,333** | **1,215,916,667** |
| | Chi phí thuê nhà (4 tháng, 3 showroom) | | | | 220,000,000 | |
| | Chi phí điện, nước trụ sở và showroom (điện nước sản xuất đã tính trong giá thành) | | | | 28,500,000 | |
| | Chi nhân viên (02 quản lý, 03 cửa hàng trưởng, 03 nhân viên bán hàng, 02 kế toán, 02 kho, 01 chạy hàng, 02 nhân viên khác) – đã bao gồm quỹ lương tháng 13 và quỹ bảo hiểm | | | | 288,000,000 | |
| | Chiết khấu hàng bán (chiết khấu theo đợt khuyến mãi) và chiết khấu giảm giá hàng tồn kho | | | | 375,000,000 | |
| | Lương sản phẩm – cửa hàng trưởng | | | | 95,000,000 | |
| | Chi khác | | | **2,159,000,000** | 150,000,000 | |
| | **Tổng chi phí quản lý** | | | | | |
| | **Kết chuyển lãi-lỗ** | | | | **1,156,500,000** | **59,416,667** |

*Bảng 4: Bảng tổng kết chi phí của một công ty Thời trang nhỏ*

Chỉ với xem xét một bảng tổng kết khá đơn giản (với nhiều giá trị đã lược giản), có thể thấy 2 điểm:

1.Có những sản phẩm đặc thù do doanh nghiệp tự sản xuất có mức giá bán lẻ cao gấp 2 hoặc 3 lần chi phí sản xuất, như vậy là đã có một mức định giá tương đối phù hợp (giả định bỏ qua giá của đối thủ cạnh tranh).

2.Doanh nghiệp kinh doanh có lãi nhưng mức lãi chưa đạt hiệu suất hợp lý trên tổng vốn đầu tư

3.Không biết LÀM THẾ NÀO ĐỂ KINH DOANH CÓ LÃI tốt

Chủ doanh nghiệp định làm một số việc, nhưng không biết điều gì nên làm

1.Cắt giảm nhân sự

2.Giảm lương nhân viên bán hàng

3.Tăng cường quảng cáo

4.Cắt giảm chi phí quản lý

5.Cắt giảm chi phí chiết khấu hàng bán hoặc cắt giảm chi phí quảng cáo

Khi bắt tay vào tư vấn, chúng tôi phân bổ lại toàn bộ chi phí quản lý vào giá thành sản phẩm dựa trên tỷ lệ doanh thu từng mặt hàng trong tổng doanh thu. (Thực tế phương pháp này sẽ cần phân bổ kỹ hơn bằng cách: xem xét toàn bộ chi phí quản lý và phân bổ giá thành từng loại sản phẩm với nguyên tắc: sản phẩm bắt buộc có cần đến chi phí này không? Ví dụ,

lương nhân viên thủ kho sẽ không hề liên quan đến chí phí hàng bán phụ kiện vì hàng được nhập thẳng về cửa hàng không qua kho. Hoặc chi phí nhân viên thiết kế sẽ chiếm phần lớn trong hạch toán chi phí của các sản phẩm do doanh nghiệp sản xuất (trong phạm vi so sánh với sản phẩm nhập bên ngoài)…).

Bảng 5 là kết quả tổng kết sau khi đã phân bổ chi phí. Các phần chi tiết đã giản lược để phù hợp với quy mô doanh nghiệp nhỏ.

| TT | Chủng loại sản phẩm | Số lượng | Giá trung bình chưa chiết khấu | Doanh thu | Tỷ lệ% trên doanh thu | Chi phí sản xuất (bao gồm cả lương công nhân sản xuất trực tiếp) | Chi thuê nhà | Chi điện nước quản lý | Chi lương | Chi chiết khấu | Chi lương theo sản phẩm của Cửa hàng trưởng | Chi khác | Lợi nhuận ròng (là lợi nhuận đã trừ các chi phí quản lý) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Áo sơ mi Nam | 4,000 | 95,000 | 400,000,000 | 18.53 | 180,000,000 | 40,759,611 | 5,280,222 | 53,358,036 | 69,476,610 | **17,600,741** | 27,790,644 | 5,734,136 |
| 2 | Áo khoác Nam | 500 | 450,000 | 225,000,000 | 10.42 | 150,000,000 | 22,927,281 | 2,970,125 | 30,013,895 | 39,080,593 | 9,900,417 | 15,632,237 | -45,524,548 |
| 3 | Áo kiểu Nữ | 4,500 | 80,000 | 360,000,000 | 16.67 | 200,250,000 | 36,683,650 | 4,752,200 | 48,022,233 | 62,528,949 | 15,840,667 | 25,011,579 | -33,089,277 |
| 4 | Váy dài Nữ | 1,500 | 485,000 | 727,500,000 | 33.70 | 242,500,000 | 74,131,542 | 9,603,404 | 97,044,928 | 126,360,584 | 32,011,348 | 50,544,233 | 95,303,960 |
| 5 | Áo khoác Nữ | 250 | 550,000 | 137,500,000 | 6.37 | 45,833,333 | 14,011,116 | 1,815,076 | 18,341,825 | 23,882,585 | 6,050,255 | 9,553,034 | 18,012,776 |
| 6 | Quần Âu nữ | 540 | 350,000 | 189,000,000 | 8.75 | 94,500,000 | 19,258,916 | 2,494,905 | 25,211,672 | 32,827,698 | 8,316,350 | 13,131,079 | -6,740,621 |
| 7 | Phụ kiện khác | 1,500 | 80,000 | 120,000,000 | 5.56 | 30,000,000 | 12,227,883 | 1,584,067 | 16,007,411 | 20,842,983 | 5,280,222 | 8,337,193 | 25,720,241 |
| | **Tổng cộng** | **12,790** | | **2,159,000,000** | 100 | **943,083,333** | **220,000,000** | **28,500,000** | **288,000,000** | **375,000,000** | **95,000,000** | **150,000,000** | **59,416,667** |

*Bảng 5 – Tổng kết chi phí đã phân bổ theo phương án đơn giản nhất*

*Bảng 5 – Tổng kết chi phí đã phân bổ theo phương án đơn giản nhất*

## Với các doanh nghiệp lớn và có số lượng lớn chủng loại sản phẩm: sử dụng phương pháp tính định mức trong tính giá thành sản phẩm cho tất cả mọi sản phẩm dịch vụ.

Sau khi phân bổ lại chi phí – doanh thu – lợi nhuận, (trong thực tế, chúng tôi đã cùng với doanh nghiệp phân bổ chi tiết tới từng mẫu – trên 40 mẫu/ chủng loại) đã thu được các kết quả sau:

1.Sản phẩm áo sơ mi Nam, lỗ thực 30 mẫu; lãi thực 10 mẫu – sản phẩm dấu hỏi + bò sữa

2.Sản phẩm áo khoác Nam: tỷ lệ mẫu lãi/ lỗ là 5/20 – sản phẩm chó mực

3.Sản phẩm áo kiểu Nữ - thực lãi 15/55 mẫu – sản phẩm chó mực

4.Sản phẩm váy Nữ, thực lãi 35/55 mẫu – sản phẩm ngôi sao + bò sữa

5.Sản phẩm áo khoác Nam – lỗ - sản phẩm chó mực

6.Sản phẩm áo khoác Nữ - lãi – sản phẩm dấu hỏi

7.Sản phẩm quần âu Nữ - lỗ - sản phẩm chó mực hoặc dấu hỏi

Dựa trên kết quả phân tích, có thể thấy ngay chiến lược nên (cần) lựa chọn của doanh nghiệp, là giảm thiểu các mẫu lỗ và bỏ kinh doanh hẳn những sản phẩm lỗ hoặc cần thay đổi hoàn toàn mẫu thiết kế (với các mẫu lỗ); tăng cường truyền thông nhấn mạnh vào ưu thế doanh nghiệp; chỉ quảng bá các mẫu đem lại lợi nhuận; giảm 01 kế toán, tăng 01 nhân viên Marketing, …

Để hạch toán chi tiết hơn, cần kiểm soát bài toán doanh thu, chi phí, lợi nhuận, số lượng hàng bán của từng showroom; lúc đó ta sẽ có kết quả chính xác hiệu suất kinh doanh của từng showroom bán hàng. Vẫn dựa trên mô hình BCG, chúng tôi đã xác định được 1 trong 3 showroom rơi vào tình trạng "chó mực", 01 showroom là "bò sữa" và 01 là "dấu hỏi". Chiến lược vạch ra cho từng điểm: bỏ showroom Chó mực; tìm kiếm địa điểm tương tự như showroom "dấu hỏi" và truyền thông thật mạnh để biến "dấu hỏi" thành "ngôi sao".

Với showroom bò sữa, chúng tôi cùng chủ thương hiệu đã dành nhiều thời gian tự trải nghiệm việc bán hàng để tìm ra "chìa khóa thành công" của showroom này, cũng như trò chuyện sâu với khách hàng của showroom để tìm kiếm insight.

## Bài học thành công của Showroom "Bò sữa":

* Cửa hàng trưởng nhận thức được sản phẩm bán chạy – sản phẩm khó bán: tự chủ động tạo combo bán hàng kết hợp váy và áo len

* Cửa hàng trưởng thường xuyên trò chuyện và trở thành bạn thân của rất nhiều khách hàng. Thậm chí nhớ được từng phong cách của khách và thường bớt tiền lẻ cho khách mua.

* Trưng bày hàng bắt mắt, thường xuyên đảo hàng

* Biết cách tạo mốt cho Manocanh

* Cửa hàng có chỗ để xe thuận lợi dù mặt tiền không phải ở phố lớn như showroom "chó mực".

* Sẵn sàng ship hàng và biết sửa lỗi trên sản phẩm.

Không thể phủ nhận hiệu quả của hoạt động nghiên cứu thị trường, nhưng với các doanh nghiệp Việt Nam vừa và nhỏ; điều quan trọng nhất không phải là dựa vào nghiên cứu hay số liệu thống kê; mà là HIỂU RÕ CHÍNH MÌNH, bao gồm:

-Các điểm mạnh

-Các điểm yếu

-Điểm độc nhất sở hữu nếu có

-Khách hàng và công chúng của doanh nghiệp (phân tích chi tiết trong chương 3)

-Cơ cấu sản phẩm và hạch toán chi phí

Trong chương 2 tiếp theo sẽ đi sâu phân tích phần nội dung Hiểu biết đối thủ và thị trường – một trong những yêu cầu tối kiên quyết đối với hoạt động kinh doanh cũng như xây dựng các chiến lược cho doanh nghiệp.

# VÌ SAO THỦY TINH THẤT BẠI?

Biết mình biết người, trăm trận không bại – Tôn Tử Binh pháp.

## Trận chiến không cân sức

Truyền thuyết Vua Hùng kén rể, với sự so tài đọ sức của hai "chàng rể" Sơn Tinh và Thủy Tinh là một câu chuyện tuyệt tác về cuộc chiến đấu lâu dài, bền bỉ và không cân sức của con người với thiên tai. Thành ngữ "chiến thắng thuộc về kẻ mạnh" đối với người Việt chưa bao giờ là chân lý.

Chàng rể Sơn Tinh được mô tả yếu thế hơn so với chàng Thủy Tinh, vốn đến cầu hôn sớm hơn và có sức mạnh phi thường, lại thêm thủy quái hỗ trợ. Nhưng nhờ có nhà "chiến lược gia" là Hùng Vương, khi ông vì yêu mến Sơn Tinh, muốn chàng chiến thắng, nên đã đề ra luật chơi "thiên vị" với yêu cầu lễ vật là Voi chín ngà, gà chín cựa, ngựa chín hồng mao – các sản vật chỉ có ở vùng sơn cước.

Vào thời đại Hùng Vương, "giặc Thủy" là một thiên tai khủng khiếp. Nước trên nguồn đổ xuống, nước dưới sông dâng lên, mưa lũ triền miên cuốn trôi tất cả … chắc chắn là nỗi lo sợ thường trực của dân cư Văn Lang thủa hồng hoang. Vì vậy, trong câu chuyện truyền thuyết, Hùng Vương đã nắm rõ điểm mạnh, lợi thế cạnh tranh vượt trội của Thủy Tinh (đại diện cho Giặc Thủy). Tưởng như Thủy Tinh và thủy quái nắm chắc phần thắng.

Chống chọi với thiên nhiên hoang dã, con người phải nỗ lực tìm ra cách đối phó để sinh tồn. Hùng Vương thay vì chọn giải pháp tấn công trực diện vào "thủy quái", lấy trứng chọi đá; tinh hoa nghệ thuật chiến đấu của người Việt đã thể hiện suất sắc khi chọn chiến thuật "độc chiêu thắng ba quân". Voi chín ngà, gà chín cựa, ngựa chín hồng mao không phải là những loài thú thông thường sẵn có, tức không phải là "điểm mạnh" vốn có của Thần Núi. Cả Thủy tinh lẫn Sơn Tinh sẽ phải tự mình "tạo ra" những loài thú kỳ dị dựa trên những nguồn lực sẵn có.

***Cốt lõi của chiến thuật, là nghiên cứu điểm mạnh, điểm yếu của đối thủ để tạo ra một thứ thế mạnh độc nhất, duy nhất từ những nguồn lực mà mình có ưu thế. Biến những thứ có thể từng là điểm yếu của mình (so với đối thủ), kết hợp với nhau để tạo thành một giá trị mới, trở thành lợi thế cạnh tranh khác biệt duy nhất.*** Đúc kết tưởng như vẫn còn vô cùng mới mẻ với phần lớn chúng ta – thực tế đã được ông cha ứng dụng nhuần nhuyễn hàng ngàn năm trước.

# Tìm kiếm Lỗ hổng thị trường

Nếu nghiên cứu đối thủ, tìm điểm mạnh và điểm yếu mới chỉ nhìn trên bình diện các chủ thể tham gia vào hoạt động kinh doanh, thì việc tìm kiếm Lỗ hổng thị trường tiến xa hơn, tập trung vào toàn bộ môi trường kinh doanh. Cũng như trong câu chuyện truyền thuyết, Hùng Vương không chỉ nhìn vào cá nhân Sơn Tinh hay Thủy Tinh; mà ông đã phân tích toàn bộ môi trường sống của hai chàng rể để xây dựng chiến thuật chắc thắng.

**Lỗ hổng thị trường (Market Gap)** được định nghĩa là một nhu cầu chưa được đáp ứng, hoặc một nhóm tiềm năng những người mua chưa có được "lời đáp" để giải quyết nhu cầu của họ. Lỗ hổng thị trường được xem là cơ hội quan trọng để doanh nghiệp và thương hiệu để mở rộng thị trường, thị phần mục tiêu hoặc tiếp cận tới một thị trường mới chưa được khai thác.

Khi tham gia tư vấn cho nhiều doanh nghiệp cũng như huấn luyện học viên; quá trình nghiên cứu đối thủ cạnh tranh, nghiên cứu môi trường kinh doanh ngành một cách kỹ lưỡng cho thấy rất nhiều cơ hội vàng để tham gia vào ngành hoặc đổi mới sản phẩm. Việc còn lại phải giải quyết chỉ là DOANH NGHIỆP CÓ THỰC SỰ MUỐN LÀM hay không? Trong những năm 2005-2006, tôi đã nhận định cần sử dụng chiến lược Bao vây điểm bán. Chiếm lĩnh các điểm kinh doanh đẹp của thị trường Hà Nội cho một doanh nghiệp kinh doanh thiết bị bếp (đứng số 2 thị trường thời điểm đó) để tránh nguy cơ bị đe dọa bởi những đối thủ tiềm ẩn. Ban lãnh đạo doanh nghiệp đã thờ ơ và kết quả là 6 tháng sau Fagor và Faber lần đầu tiên "làm mưa làm gió" trên thị trường. Điểm bán họ chiếm lĩnh chính là những điểm chúng tôi đã chụp ảnh, lập hồ sơ. Đến 2014 , vẫn thị trường bếp cao cấp; đang thiếu một thương hiệu ĐÁNG TIN CẬY về DỊCH VỤ CHĂM SÓC KHÁCH HÀNG. Khách hàng chỉ nhớ Thương hiệu bếp và khi Bếp có vấn đề, HỌ KHÔNG BIẾT TÌM AI ĐỂ ĐƯỢC TƯ VẤN.

Năm 2009, khi nghiên cứu thị trường thời trang Việt, chúng tôi biết đang có một lỗ hổng lớn, khi không có một thương hiệu thời trang cho mùa lạnh nào, và một thương hiệu đã ra đời để lấp một phần chỗ trống. Nhưng chưa đủ khi doanh nghiệp không thực sự "nhảy vào lửa". Năm 2014, Thời trang cho mùa lạnh miền Bắc quanh đi quẩn lại vẫn chỉ là len và các loại áo khoác, các từ khóa len lên ngôi. Nhưng Thời trang không thể chỉ dừng lại ở Len. Với thị trường đào tạo các khóa học Marketing Online, hầu hết đều chỉ tập trung vào việc đào tạo "THỢ" mà quên "ĐÀO TẠO THẦY" ; tập trung giải quyết kỹ năng mà quên mất phần xây dựng "chiến lược". Lỗ hổng của thị trường này đang là dạy cách sáng tạo các **mô hình kinh doanh online** Nếu một ngành, một lĩnh vực kinh doanh nào đó khiến bạn loay hoay không thể tìm ra cơ hội để chen chân. HÃY TÌM MỘT CÁNH CỬA KHÁC.

# Mô hình 5 áp lực cạnh tranh




*Hình 3 – Mô hình năm nguồn áp lực cạnh tranh của Michael Porter. (Lợi thế Cạnh tranh, trang 36, Michael E. Porter)*

Một trong những phương pháp hữu hiệu để tìm kiếm Lỗ hổng thị trường và đưa ra giải pháp "Trám lỗ hổng" là sử dụng Mô hình Năm nguồn áp lực cạnh tranh của Michael E. Porter. Mô hình nghiên cứu toàn bộ các nguồn lực tác động tới hoạt động kinh doanh của một tổ chức; cũng như có thể được áp dụng cho một ngành/ lĩnh vực kinh doanh trong phạm vi so sánh tương quan với các ngành khác. Mô hình được trình bày chi tiết trong tác phẩm Lợi thế Cạnh tranh.

## Theo Michael Porter, cường độ cạnh tranh trên thị trường trong một ngành sản xuất bất kỳ chịu tác động của 5 lực lượng cạnh tranh sau:

**1. (Supplier Power)**

Bất kỳ ngành nghề và lĩnh vực kinh doanh nào cũng cần phải có các nguyên liệu thô – bao gồm lao động, các bộ phận cấu thành và các đầu vào khác. Với một ngành sản xuất sản phẩm (VD ngành thực phẩm) thì đầu vào khác có thể là nguyên vật liệu phục vụ chế biến, bán thành phẩm, bao bì… Với các ngành dịch vụ (ví dụ như Du Lịch) , đầu vào tương ứng sẽ là cơ sở lưu trú, các điểm du lịch tại các địa phương, hướng dẫn viên du lịch, đặc sản vùng miền,…

Điều này dẫn đến mối quan hệ tương tác giữa người mua với nhà cung cấp; giữa các ngành sản xuất và các hãng cung cấp các nguyên liệu thô để chế tạo sản phẩm. Sức mạnh của nhà cung cấp thể hiện khả năng quyết định các điều kiện giao dịch của họ đối với doanh

nghiệp. Những nhà cung cấp yếu thế có thể phải chấp nhận các điều khoản mà doanh nghiệp đưa ra, nhờ đó doanh nghiệp giảm được chi phí và tăng lợi nhuận trong sản xuất, ngược lại, những nhà cung cấp lớn có thể gây sức ép đối với ngành sản xuất bằng nhiều cách, chẳng hạn đặt giá bán nguyên liệu cao để san sẻ phần lợi nhuận của ngành. Theo M. Porter, sức mạnh của nhà cung cấp được chi phối bởi:

- Khác biệt hóa các yếu tố đầu vào - Chi phí chuyển đổi của các nhà cung cấp và các doanh nghiệp trong ngành - Sự xuất hiện của các yếu tố đầu vào thay thế - Sự tập trung của nhà cung cấp - Mức quan trọng của sản lượng đối với nhà cung cấp - Chi phí tương đối so với tổng các yếu tố thu mua đầu vào trong ngành - Ảnh hưởng của yếu tố đầu vào đến chi phí hoặc khác biệt hóa - Nguy cơ tích hợp "tiến" so với nguy cơ tích hợp "lùi" từ các doanh nghiệp khác trong ngành.

Việc nghiên cứu kỹ lưỡng sức mạnh của các nhà cung cấp trong ngành cho phép doanh nghiệp xây dựng những giải pháp phù hợp với quy mô phát triển từng giai đoạn. Với một doanh nghiệp thi công các công trình dân dụng, khối lượng mua nguyên vật liệu thô (gạch, cát, xi măng… ) của doanh nghiệp so với tổng lượng cung ứng trong ngành là rất nhỏ; tỷ lệ lợi nhuận trên một đơn vị sản phẩm rất thấp, vì vậy nhà cung cấp vật liệu xây dựng sẽ có sức mạnh chi phối dựa trên việc họ quyết định cho mua ứng trước hay bắt thanh toán dứt điểm. Ngược lại, doanh nghiệp thi công sẽ có khả năng gây áp lực với các nhà cung cấp bán thành phẩm nội thất như sàn gỗ, cửa gỗ, cầu thang gỗ hay rèm cửa, thảm và các vật dụng trang trí nội thất khác cũng như các đơn vị cung ứng dịch vụ lăn sơn, dọn vệ sinh… vì lý do quy mô của các nhà cung cấp nhỏ lẻ, tỷ lệ lợi nhuận trên một đơn vị sản phẩm cao.

Trong một thị trường mà số lượng các nhà cung ứng càng lớn, thì quyền lực của doanh nghiệp, với vai trò là "người mua" càng tăng cao và ngược lại.

Nếu có khả năng chiếm vị trí chi phối, gây áp lực với nhà cung cấp (VD vai trò của công ty du lịch với khách sạn địa phương, quán ăn địa phương, hướng dẫn viên du lịch; hay quyền lực của một tổ chức đào tạo đối với giảng viên cấp trung…) các doanh nghiệp có thể áp đặt "yêu sách" của mình lên nhà cung cấp để đạt được những tiêu chí đã được lựa chọn chiến lược.

Một công ty thương mại, bán hàng với số lượng hàng hóa lớn, có thể yêu cầu công ty chuyển phát thiết lập kênh chuyển phát nhanh riêng cho mình để đạt được tiêu chuẩn "đơn vị giao hàng nhanh nhất trong ngành" – một hình ảnh định vị gây ấn tượng so với việc cạnh tranh về chất lượng, chủng loại hàng hóa (giả định là tương đối giống nhau giữa các doanh nghiệp trong ngành).

Tương tự, một đơn vị kinh doanh rau sạch, một nhà hàng có thể đặt hàng nhà cung ứng (trồng rau, nhập khẩu thực phẩm) cung cấp cho mình những loại thực phẩm đặc biệt, rau rừng chữa bệnh, rau quý vì trồng theo quy trình độc quyền; thực phẩm "hàng nhập xách tay"… để tạo ra lợi thế cạnh tranh khác biệt.

Lỗ hổng thị trường, trong trường hợp này, là điểm yếu của các đơn vị cung ứng, ví dụ như: không có thương hiệu, không có quy trình bán hàng, không tiếp cận được khách hàng – người tiêu dùng cuối cùng (trong trường hợp của các cửa hàng vật liệu xây dựng; người nông dân trồng rau…) hoặc là một dạng nguyên liệu thô đầu vào chưa hề được khai thác (dù nhà cung ứng có khả năng cung cấp) – ví dụ như các loại cây thuốc dùng làm rau ăn lẩu; các loại dược liệu chế biến một loại thuốc mới; đất nung gốm vốn chỉ dùng để sản xuất vại muối dưa được ứng dụng vào sản xuất vật liệu trang trí nội thất…

## 2. (Threat of Substitutes), bao gồm:

- Các chi phí chuyển đổi trong sử dụng sản phẩm, - Xu hướng sử dụng hàng thay thế của khách hàng, - Tương quan giữa giá cả và chất lượng của các mặt hàng thay thế.

Thuật ngữ "sản phẩm thay thế" trong mô hình đề cập đến sản phẩm thuộc các ngành sản xuất khác (chứ không phải là sản phẩm so sánh với cùng đối thủ trên thị trường). Nguy cơ thay thế xuất hiện khi nhu cầu về một sản phẩm bị ảnh hưởng bởi sự thay đổi giá cả của một hàng hóa thay thế. Một cốc Trà-chanh được định giá 5000 đ sẽ có ưu thế so với một chai "trà không độ" nhưng sẽ gặp phải nguy cơ chuyển đổi cao khi định giá 10.000đ. Một chiếc tủ nhựa (giống gỗ) của Lock&Lock với giá từ 6 triệu đến 9 triệu khi bán tại thị trường Việt Nam sẽ bị cạnh tranh dữ dội với các loại tủ gỗ tương đương (sản phẩm mới được bán thử nghiệm tại thị trường, chưa có kết quả doanh thu cụ thể, nhưng doanh số tháng đầu tiên tại Time-city showroom cho mặt hàng này bằng 0). Trong trường hợp này, Lock&Lock đã biến điểm mạnh (vật dụng gia đình bằng nhựa) của mình thành điểm yếu (đồ nội thất gia đình bằng nhựa) một cách ngoạn mục. Lý do cụ thể hơn, phụ thuộc vào insights của khách hàng (phong cách và lối sống ở các quốc gia khác nhau là khác nhau) – xem thêm chương 3.

Độ co giãn nhu cầu theo giá của một sản phẩm chịu tác động của sự thay đổi giá ở hàng hóa thay thế. Càng có nhiều hàng hóa thay thế thì đồ thị thể hiện nhu cầu sản phẩm càng có độ co giãn cao (có nghĩa là chỉ một sự thay đổi nhỏ trong giá sản phẩm cũng dẫn đến sự thay đổi lớn trong lượng cầu sản phẩm) vì lúc này người mua có nhiều sự lựa chọn hơn. Vì vậy, sự tồn tại của các hàng hóa thay thế làm hạn chế khả năng tăng giá của doanh nghiệp trong một ngành sản xuất nhất định. Sự phát triển lớn mạnh của mô hình taxi cổ phần sẽ khiến một bộ phận dân cư thay vì mua xe máy tay ga hoặc ô tô hạng bình dân chuyển sang đi taxi (nếu chi phí của xe máy và ô tô tăng lên). Tương tự, giá xe máy cao cấp sẽ bị giới hạn bởi giá của ô tô hạng bình dân vì người tiêu dùng sẽ có xu hướng so sánh việc chuyển đổi hai loại hàng hóa này.

Các thương hiệu thời trang và nhiều loại hàng hóa trong nước cũng bị kìm hãm bởi các thương hiệu đến từ nước ngoài. Mặc dù chất lượng hàng hóa (chất liệu vải, chất lượng thiết kế, công sức lao động) là tương đương, nhưng hàng hóa trong nước không thể sử dụng mặt bằng giá tương đương.

Những ngành hàng có khả năng bị thay thế cao, thường là ngành sản xuất hàng hóa tiêu dùng như: thực phẩm, đồ uống, nội thất, văn phòng phẩm, thời trang, các khóa đào tạo cơ

bản, các dịch vụ đáp ứng nhu cầu cơ bản hoặc không có điểm khác biệt nổi trội; hàng điện tử, điện máy…

Nguy cơ về hàng thay thế thường ảnh hưởng đến ngành, thông qua sự cạnh tranh giá cả. Phương pháp để giảm thiểu nguy cơ là gia tăng những giá trị khiến khách hàng khó rời bỏ việc sử dụng hàng hóa của doanh nghiệp. Đây cũng chính là việc tìm kiếm lỗ hổng thị trường trong phạm vi hàng hóa thay thế. Giá trị khó từ bỏ đầu tiên liên quan đến công nghệ. Khách hàng khi đã lắp đặt đường truyền internet, cáp quang, phần mềm… thường khó từ bỏ sản phẩm đã sử dụng khi có nhu cầu nâng cấp. Khi khách hàng đã lắp cáp quang, sẽ rất khó khăn để mời họ chuyển sang dùng đầu thu phát kỹ thuật số. Khi thay đổi điện thoại từ Samsung sang Iphone, khách hàng buộc phải thay đổi tư duy và các ứng dụng từ hệ điều hành Androi sang IOS và ngược lại; Hầu hết khách hàng đã dùng máy MAC sẽ không muốn thay đổi chuyển sang PC vì sự không tương thích của hệ điều hành…

Giá trị tiếp theo liên quan tới các lợi ích được thỏa mãn ở nấc cao của tháp nhu cầu Maslow. Được đảm bảo an toàn, được tôn vinh, được trân trọng… là những giá trị khiến khách hàng trung thành với sản phẩm và thương hiệu và có thể bàn quan với sự thay đổi về giá (nói cách khác là độ co giãn về giá thấp). Dịch vụ chăm sóc khách hàng, dịch vụ sau bán hàng, dùng thử sản phẩm, trải nghiệm khi mua hàng, trải nghiệm khi là thành viên là những cách thức hữu hiệu để chuyển tải giá trị này.

Giá trị thứ 3, nấc thang cao hơn mà các doanh nghiệp cần đạt đến, là sự độc đáo và khác biệt, thậm chí là khác biệt duy nhất trong sản phẩm dịch vụ. Nói cách khác là hoạt động định vị sản phẩm trong tâm trí khách hàng. Sự khác biệt duy nhất sẽ khiến khách hàng có xu hướng lựa chọn sản phẩm đã “mặc định định vị” trong tư duy khi đưa ra các quyết định mua sắm. Nước ngọt là Coca, Pepsi hoặc C2, Xe máy là Honda hoặc SYM, xe ga là Vespa, dầu gội đầu ở beauty-salon là Davines, nước xả vải là Comfort, khóa học Lập trình tư duy của Anthony Robbins… là những định vị sản phẩm suất sắc.

Giá trị tiếp theo, đỉnh cao mà các doanh nghiệp luôn mơ ước, là tạo nên tình yêu và sự tôn thờ dành cho thương hiệu. Lúc này sự co giãn về giá gần như bằng không. Một chiếc túi LV chưa bao giờ bị đặt lên bàn cân về giá so với một chiếc túi đựng đồ đi làm. Một chiếc Vespa cổ có thể đắt ngang một chiếc Ford. Một điện thoại Iphone 6 có giá đắt bằng một chiếc máy tính xách tay (với nhiều tính năng hơn)… Khách hàng và công chúng ao ước, mong muốn… có được sản phẩm thay vì doanh nghiệp phải nỗ lực “bán”.

## *3. Các rào cản gia nhập:*

Không chỉ các đối thủ hiện tại mới tạo ra nguy cơ đe dọa các doanh nghiệp trong một ngành, mà khả năng các hãng mới có thể gia nhập ngành cũng ảnh hưởng đến cuộc cạnh tranh. Xét về mặt lý thuyết, bất cứ công ty nào cũng có thể tham gia hoặc rút lui khỏi thị trường một cách tự do. Khi đó, lợi nhuận của ngành sẽ là không đáng kể. Tuy nhiên trên thực tế, mỗi ngành có những đặc thù riêng (được gọi chung là Rào cản ra nhập) để bảo vệ mức lợi nhuận cao của các đơn vị đã có mặt trong thị trường, đồng thời ngăn cản các đối thủ tiềm năng gia nhập vào thị trường.

Rào cản ra nhập có thể là: - Các lợi thế chi phí tuyệt đối - Sự hiểu biết về chu kỳ dao động thị trường - Khả năng tiếp cận các yếu tố đầu vào - Chính sách của chính phủ - Tính kinh tế theo quy mô (hưởng lợi nhờ quy mô hoặc bất lợi vì quy mô) - Các yêu cầu về vốn - Tính đặc trưng của nhãn hiệu hàng hóa - Các chi phí chuyển đổi ngành kinh doanh - Khả năng tiếp cận với kênh phân phối - Khả năng bị trả đũa - Các sản phẩm độc quyền.

Các rào cản gia nhập trước tiên đến từ sự điều chỉnh thông thường của thị trường. Chẳng hạn như khi lợi nhuận của ngành thương mại điện tử tăng lên, dự đoán và các số liệu thống kê chỉ ra rằng sẽ có thêm nhiều doanh nghiệp xâm nhập vào thị trường để được hưởng mức lợi nhuận cao. Sau một thời gian, việc có nhiều nhà cung cấp trong ngành sẽ khiến lợi nhuận của các hãng trong ngành giảm dần. Khi lợi nhuận giảm tối đa, một số công ty sẽ rút lui. Nhờ đó, tình trạng cân bằng thị trường được tái lập.

Giá giảm, hoặc dự đoán rằng giá sẽ giảm trong tương lai, ngăn cản các đối thủ tiềm năng bước vào thị trường. Các công ty sẽ ngần ngại không muốn tham gia một thị trường bất ổn, đặc biệt là nếu việc tham gia thị trường đòi hỏi phải tốn một khoản chi phí khởi sự lớn.

Mặt khác, bên cạnh điều chỉnh bởi "bàn tay vô hình" của thị trường; rào cản ra nhập ngành còn đến từ sự chủ động của các doanh nghiệp trong ngành hoặc điều tiết bởi chính sách của chính phủ. Một số công ty lớn, trước nguy cơ cạnh tranh, sẽ sử dụng chính sách giá thấp trong một thời gian dài để gây áp lực với các doanh nghiệp nhỏ khác muốn thâm nhập ngành. Các hãng điện tử ra sức giảm giá các hàng hóa phổ thông để đè bẹp khả năng mở rộng quy mô của các nhãn hàng trong nước. Vinaphone, MobiFone và Viettel đều sử dụng chính sách khuyến mại liên tục để cản trở các thương hiệu mới ra nhập như Beeline hay Vietnam Mobile. Kết quả là Beeline dù được đầu tư bài bản, chuyên nghiệp, rầm rộ ban đầu nhưng đã bị nock-out khỏi thị trường. Từ góc độ chiến lược, các hãng có thể tạo ra, hoặc khai thác các rào cản này để tăng lợi thế cạnh tranh của mình. Rào cản ra nhập chủ động thông thường đến từ Quy định của chính phủ, các quyền sở hữu bằng phát minh, sáng chế. ***Chính phủ tạo nên các hàng rào***. Mặc dù vai trò chính của chính phủ trong thị trường là duy trì cạnh tranh công bằng và lành mạnh thông qua các hành động chống độc quyền, nhưng chính phủ vẫn hạn chế cạnh tranh thông qua việc chấp nhận độc quyền và ban hành các quy định. Ngành công nghiệp cung cấp điện ở VIệt Nam được coi là độc quyền tự nhiên, vì một công ty cung cấp điện cho khu vực sẽ hiệu quả hơn là cho phép nhiều công ty điện cùng tồn tại trên một địa bàn. Để hạn chế các công ty điện lực khai thác lợi thế này, chính phủ cho phép có một nhà độc quyền cung cấp điện, nhưng ra quy định chặt chẽ với ngành này. Tương tự với ngành hàng không, trong nhiều năm, chỉ có Vietnam Airline được phép khai thác chuyến bay trên thị trường vì những lý do liên quan đến nguồn vốn đầu tư và sự an toàn an ninh, an toàn vận chuyển hàng không. Hoạt động lobby chính phủ nhiều năm đã mở cửa cho các hãng hàng không tư nhân tham gia vào thị trường, nhưng vẫn bị sự chi phối chặt chẽ của chính phủ.

Một ví dụ khác về rào cản từ chính phủ là trong ngành mũ bảo hiểm. Các quy định chặt chẽ về việc "phải đội mũ bảo hiểm khi tham gia giao thông" và mới đây nhất là quy định từ 1/7/2014, bất kỳ người tham gia giao thông nào sử dụng mũ bảo hiểm không hợp quy sẽ bị

phạt là một bước đi chiến lược từ phía các nhóm lợi ích, trong đó bao gồm một vài doanh nghiệp sản xuât sản phẩm này.

Ngoài ra, các quy định cụ thể của chính phủ về mức giá trần của sữa, về tỷ lệ tăng giá mỗi lần của xăng dầu, về quy định chặt chẽ trong sản phẩm dược phẩm (thuốc chữa bệnh, thực phẩm chức năng, thực phẩm chức năng tương tự thuốc) hay các loại giấy phép kinh doanh ngành có điều kiện… cũng là những rào cản pháp lý của ngành.

***Bằng sáng chế và sở hữu trí tuệ là một rào cản gia nhập.*** Các ý tưởng và kiến thức giúp nâng cao lợi thế cạnh tranh được coi là sở hữu cá nhân sau khi được cấp bằng sáng chế và ngăn không cho những người khác áp dụng kiến thức này. Đây cũng là một rào cản gia nhập. Edwin Land đã phát minh ra máy ảnh Polaroid năm 1947 và sáng lập một công ty độc quyền trong lĩnh vực chụp ảnh lấy ngay. Năm 1975, Kodak muốn tham gia vào thị trường máy chụp ảnh lấy ngay này và bắt đầu giới thiệu một loại máy ảnh tương tự. Polaroid lập tức kiện Kodak vi phạm bản quyền và thắng kiện, buộc Kodak phải rời khỏi ngành công nghiệp béo bở này. ***Sự cấu kết của các nhóm lợi ích.*** Một số doanh nghiệp trong ngành và những tổ chức liên quan khác có thể tạo thành những "liên kết ngầm" nhằm tạo ra lợi thế "độc quyền nhóm" trong ngành để ngăn trở sự ra nhập ngành. Thông thường các nhóm lợi ích sẽ cùng cam kết hạ giá thành xuống dưới ngưỡng lợi nhuận biên; hoặc đồng loạt nâng giá để hưởng lợi hoặc cùng lobby chính phủ để đạt được những chính sách có lợi cho nhóm.

Về nguyên tắc, các chính phủ đều có quy định chặt chẽ để chống lại xu hướng độc quyền nhóm, đảm bảo lợi ích cho người tiêu dùng. Nhưng trên thực tế ta có thể nhận thấy xu hướng này rất rõ tại một số ngành. Ví dụ ngành xăng dầu, việc tăng giá luôn được diễn ra một cách có tính toán với tất cả các đơn vị cung ứng, tương tự với chiến lược định giá cao bất thường của các công ty nhập khẩu sữa….

Một trong những hoạt động tạo rào cản phù hợp luật pháp của các nhóm lợi ích là thông qua sự liên kết trong các hiệp hội ngành dọc. Các doanh nghiệp sẽ cùng đưa ra những quy chuẩn nhất định về sản phẩm, dịch vụ của ngành cũng như mức giá sàn hoặc giá trần trong ngành. Điều này mặc dù gây bất lợi cho các doanh nghiệp khi ra nhập hoặc rời bỏ ngành nhưng lại đem lại lợi ích rõ ràng và minh bạch cho người tiêu dùng, vì thế thường được chính phủ các nước hậu thuẫn.

## 4. (Buyer Power)

Sức mạnh Khách hàng là ảnh hưởng của khách hàng đối với một ngành sản xuất nào đó. Nhìn chung, khi sức mạnh khách hàng lớn, thì mối quan hệ giữa khách hàng với ngành sản xuất sẽ gần với cái mà các nhà kinh tế gọi là độc quyền mua – tức là thị trường có nhiều nhà cung cấp nhưng chỉ có một người mua. Trong điều kiện thị trường như vậy, khách hàng có khả năng áp đặt giá. Nếu khách hàng mạnh, họ có thể buộc giá hàng phải giảm xuống, khiến tỷ lệ lợi nhuận của ngành giảm. Có rất ít hiện tượng độc quyền mua trên thực tế, nhưng vẫn thường tồn tại mối quan hệ không cân bằng giữa một ngành sản xuất và người mua. Sau đây là những yếu tố quyết định sức mạnh khách hàng.

Khách hàng có sức mạnh lớn khi:

- Khách hàng có tính tập trung cao, tức là có ít khách hàng chiếm một thị phần lớn. Ví dụ các bệnh viện công có một quyền lực rất lớn đối với các hãng dược phẩm ở Việt Nam. Hay như Vietnam Airline, Truyền hình Việt Nam (VTV) … sẽ là một khách hàng "độc quyền" với tất cả các nhà cung cấp. - Khách hàng mua một lượng lớn sản phẩm sản xuất ra trong bối cảnh kênh phân phối hoặc sản phẩm đã được chuẩn hóa. BigC và hệ thống các siêu thị khác luôn đặt ra những loại luật lệ riêng khi nhận phân phối hàng hóa của các nhà cung cấp. BigC thường bị các nhà cung cấp than phiền là có những chính sách "ép uổng" nhưng họ vẫn buộc phải làm theo. - Khách hàng có khả năng sát nhập hay thậm chí là mua hãng sản xuất. Ví dụ điển hình là Truyền hình Việt Nam trong giai đoạn 2005-2009 đã "mua lại" luôn những công ty tổ chức sự kiện hoặc sản xuât phim truyền hình. Hoặc các ngân hàng thâu tóm các doanh nghiệp xuất bản…. - Có quá nhiều đối thủ cạnh tranh cùng cung ứng sản phẩm và khả năng lựa chọn sản phẩm thay thế ở mức cao. Điều này đúng với hầu hết các doanh nghiệp nhỏ.

Khi rơi vào tình huống này, giải pháp của các doanh nghiệp là tập trung vào yếu tố "xây dựng quyền lực của nhà cung ứng":

- Lựa chọn cung cấp sản phẩm độc quyền thông qua các hợp đồng độc quyền phân phối hoặc thông qua quyền sở hữu bằng phát minh, sở hữu trí tuệ…;

- Cộng thêm lợi ích khác biệt độc đáo vào sản phẩm cũ (nấc thang thứ 4-5 trong mô hình 5 cấp độ sản phẩm, xem thêm chương 1) hoặc Sáng tạo sản phẩm mới có tính độc quyền để điều hướng khách hàng.

- Kết hợp với các nhà cung cấp khác để tạo nên lợi thế của "nhóm lợi ích", tạo nên một quy chuẩn cung cấp hàng hóa hoặc thiết lập mức giá sàn để duy trì mức lợi nhuận biên.

- Sử dụng các kênh phân phối một cách sáng tạo – dùng hội nhập theo chiều dọc hoặc sử dụng một kênh phân phối mới chưa có trong ngành. Lactacyd BB (Nhãn hiệu sữa tắm gội dành cho trẻ em của thương hiệu Lactacyd) đã phân phối qua kênh bệnh viên và nhà thuốc và nghiễm nhiên trở thành sữa tắm duy nhất cho trẻ sơ sinh được các bà mẹ tin dùng. Khi bắt đầu ra nhập thị trường, để cạnh tranh với các thương hiệu bệnh viên, trung tâm khám chữa bệnh khác; thương hiệu bệnh viện Medlatec đã chọn kênh phục vụ trực tiếp; cung cấp dịch vụ "xét nghiệm tại nhà". Không phải là đơn vị đầu tiên trên thị trường, nhưng được truyền thông như là một sự lựa chọn chiến lược, Medlatec đã trở thành thương hiệu **đầu tiên** cung cấp dịch vụ này **trong tâm trí khách hàn**g.

- Đầu tư cho thương hiệu để trở thành "niềm tự hào" hoặc ao ước và vinh hạnh được "là thành viên" của khách hàng (xem thêm chương 10, các tiêu chí định vị thương hiệu).

## *5. Mức độ cạnh tranh (Degree of Rivalry)*

Trong mô hình kinh tế truyền thống, cạnh tranh giữa các doanh nghiệp đối thủ đẩy lợi nhuận tiến dần tới con số 0, nhưng trong cuộc cạnh tranh ngày nay, các doanh nghiệp không ngây thơ đến mức chịu chấp nhận giá một cách thụ động. Trên thực tế, các hãng đều cố gắng để có được lợi thế cạnh tranh so với đối thủ của mình. Cường độ cạnh tranh thay đổi khác nhau tùy theo từng ngành, và các nhà phân tích chiến lược rất quan tâm đến những điểm khác biệt đó.

Các nhà kinh tế đánh giá khả năng cạnh tranh theo các chỉ số về mức độ tập trung của ngành, và tỷ lệ tập trung (Concentration Ration – CR) là một trong những chỉ số phải kể đến đầu tiên. Chỉ số này cho biết phần trăm thị phần do 4 hãng lớn nhất trong ngành nắm giữ. Ngoài ra còn có chỉ số CR về tỷ lệ thị trường do 8, 25 và 50 hãng đầu ngành kiểm soát. Chỉ số càng cao cho thấy mức độ tập trung thị phần vào các hãng lớn nhất càng lớn, đồng nghĩa với việc ngành đó có mức độ tập trung cao. Nếu chỉ có một số hãng nắm giữ phần lớn thị phần, thì ngành sẽ mang tính cạnh tranh ít hơn (gần với độc quyền bán). Tỷ lệ tập trung thấp cho thấy ngành có rất nhiều đối thủ, trong đó không có đối thủ nào chiếm thị phần đáng kể. Các thị trường gồm nhiều "mảnh ghép" này được cho là có tính cạnh tranh. Tuy nhiên, tỷ lệ tập trung không phải là chỉ số duy nhất, bởi vì xu hướng định nghĩa ngành mang nhiều thông tin hơn so với sự phân bố thị phần.

Nếu mức độ cạnh tranh giữa các hãng trong một ngành thấp, thì ngành đó được coi là "có kỷ luật". Kỷ luật này có thể là kết quả của lịch sử cạnh tranh trong ngành, vai trò của hãng đứng đầu, hoặc sự tuân thủ với các chuẩn mực đạo đức chung. Sự câu kết giữa các công ty nhìn chung là không hợp pháp. Trong những ngành có mức độ cạnh tranh thấp, các động thái cạnh tranh chắc chắn bị hạn chế một cách không chính thức. Tuy nhiên, một công ty không chấp nhận tuân thủ luật lệ mà tìm kiếm lợi thế cạnh tranh có thể làm mất đi cái thị trường "có kỷ luật" đó.

Khi một đối thủ hành động theo cách khiến các hãng khác buộc phải trả đũa, thì tính cạnh tranh ở thị trường đó sẽ tăng lên. Cường độ cạnh tranh thường được miêu tả là tàn khốc, mạnh mẽ, vừa phải, hoặc yếu, tùy theo việc các hãng nỗ lực giành lợi thế cạnh tranh đến mức nào.

*Cường độ cạnh tranh chịu ảnh hưởng của các đặc điểm ngành sau đây:*

- **Số lượng công ty lớn**; **nhiều thương hiệu lớn trong ngành** Số lượng công ty lớn làm tăng tính cạnh tranh, vì có nhiều hãng hơn trong khi tổng số khách hàng và nguồn lực không đổi. Tính cạnh tranh sẽ càng mạnh hơn nếu các hãng này có thị phần tương đương nhau, dẫn đến phải "chiến đấu" để giành vị trí chi phối thị trường. Những ngành "cạnh tranh khốc liệt" ở Việt Nam hiện nay là: Ngân hàng, Chứng khoán, Thép, Điện tử, điện máy, Siêu thị, Thương mại điện tử; Trang tin điện tử; ô tô, sữa, FMCG

- **Thị trường tăng trưởng chậm, thậm chí đóng băng** chẳng hạn như thị trường đào tạo kỹ năng; thị trường chứng khoán giai đoạn đi xuống; thị trường công nghiệp ô tô; thị trường bất động sản năm 2013-2014... Đặc điểm này khiến các doanh nghiệp phải cạnh

tranh tích cực hơn để chiếm giữ thị phần. Trong một thị trường tăng trưởng cao, các doanh nghiệp có khả năng tăng doanh thu có thể chỉ do thị trường mở rộng.

- **Các chi phí cố định cao**. Các ngành hàng không, thủy điện, luyện thép, mía đường, ngân hàng… là những ngành có Chi phí cố định rất cao. Trong những ngành này, quy mô đóng vai trò quyết định, có nghĩa là chi phí giảm khi quy mô sản xuất tăng. Khi tổng chi phí chỉ lớn hơn không đáng kể so với các chi phí cố định, thì các doanh nghiệp phải sản xuất gần với tổng công suất để đạt được mức chi phí thấp nhất cho từng đơn vị sản phẩm. Như vậy, doanh nghiệp sẽ phải nỗ lực bán một số lượng rất lớn sản phẩm trên thị trường, và vì thế phải tranh giành thị phần, dẫn đến cường độ cạnh tranh tăng lên.

- **Chi phí lưu kho cao hoặc sản phẩm dễ hư hỏng**: Thực phẩm tươi sống, thực phẩm đông lạnh, xi măng, … Đặc điểm này khiến nhà sản xuất muốn bán hàng hóa càng nhanh càng tốt. Nếu cùng thời điểm đó, các nhà sản xuất khác cũng muốn bán sản phẩm của họ thì cuộc cạnh tranh giành khách hàng sẽ trở nên dữ dội.

- **Chi phí chuyển đổi hàng hóa thấp**. Khi một khách hàng dễ dàng chuyển từ sử dụng sản phẩm này sang sản phẩm khác, thì mức độ cạnh tranh sẽ cao hơn do các nhà sản xuất phải cố gắng để giữ chân khách hàng.

- **Mức độ khác biệt hóa sản phẩm thấp**. Đặc điểm này luôn dẫn đến mức độ cạnh tranh cao. Ngược lại, nếu sản phẩm của các hãng khác nhau có đặc điểm hàng hóa khác nhau rõ rệt sẽ giảm cạnh tranh.

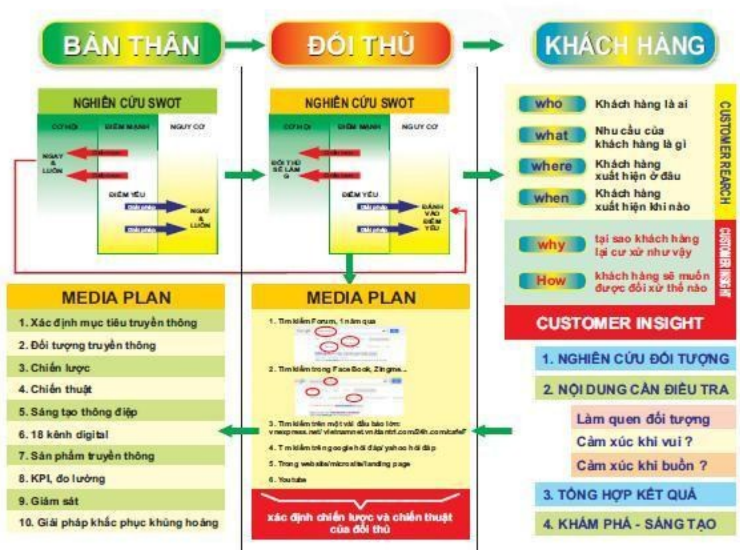
- **Các rào cản "thoát ra" cao.** Đặc điểm này khiến doanh nghiệp phải chịu một chi phí cao, nếu muốn từ bỏ không sản xuất sản phẩm nữa. Vì thế hãng buộc phải cạnh tranh. Rào cản này làm cho một doanh nghiệp buộc phải ở lại trong ngành, ngay cả khi công việc kinh doanh không thuận lợi lắm. Một rào cản phổ biến là tính đặc trưng của tài sản cố định. Khi nhà máy và thiết bị có tính chuyên môn hóa cao thì khó có thể bán các tài sản đó cho những ngành khác. Vinashin, các nhà máy thủy điện, các công ty xi măng, mía đường ở Việt Nam đều rơi vào tình huống này.

- **Sự sàng lọc trong ngành**. Thị trường tăng trưởng và có cơ hội thu được lợi nhuận cao khuyến khích các hãng mới gia nhập thị trường và các hãng cũ tăng sản lượng. Do vậy trong ngành sẽ có nhiều đối thủ cạnh tranh hơn. Đến một lúc nào đó, mức độ tăng trưởng chậm lại và thị trường trở nên bão hòa, tạo nên tình huống cung vượt quá cầu. Khi đó cuộc sàng lọc diễn ra, cạnh tranh dữ dội dẫn đến chiến tranh giá cả và một số công ty phá sản.

Bruce Henderson, người sáng lập ra Tập đoàn Tư vấn Boston (BCG), đã tổng quát hóa hiện tượng này thành Quy luật Ba và Bốn, tức là: một thị trường ổn định sẽ không có quá ba đối thủ cạnh tranh lớn, và đối thủ mạnh nhất sẽ không có số thị phần lớn hơn bốn lần so với đối thủ nhỏ nhất.

Lợi thế cạnh tranh không đơn thuần xuất phát từ điểm mạnh của doanh nghiệp. Lợi thế này hình thành thông qua quá trình cạnh tranh. Doanh nghiệp không chỉ cần nghiên cứu đối thủ cạnh tranh trực tiếp, mà cần phải có một cách nhìn bao quát, sâu sắc về thị trường, thị phần, khách hàng, nhà cung cấp cũng như các sản phẩm dịch vụ thay thế. Thấu hiểu thị trường để tìm kiếm cơ hội (các lỗ hổng) chưa được khai thác hoặc bị bỏ qua để thiết lập vị thế khác biệt trong tâm trí khách hàng, trở thành "**người bán có thế lực**".

# Quy trình nghiên cứu đối thủ cạnh tranh




*Hình 4 – Mô hình nghiên cứu marketing insights*

Bản khảo sát đối thủ cạnh tranh

| Nội dung khảo sát | Công ty | Đối thủ 1 | Đối thủ 2 | Đối thủ 3 |
|---|---|---|---|---|
| THÔNG TIN CHUNG | | | | |
| 1. Website | | | | |
| 2. Địa chỉ trụ sở, ĐT, email | | | | |
| 3. Tên/ chức danh của người đã trực tiếp giao dịch | | | | |
| **A - Thương hiệu** | | | | |
| 1. Logo | | | | |
| 2. Slogan/ thông điệp | | | | |
| 3. Năm thành lập | | | | |
| 4. Sứ mệnh, tầm nhìn | | | | |
| 5. Giá trị cốt lõi | | | | |
| 6. Từ khóa thương hiệu | | | | |
| 7. Văn hóa tổ chức | | | | |
| 8. Độ nhận biết | | | | |
| 9. Danh hiệu | | | | |
| 10. Đánh giá chung khác | | | | |
| B - Sản phẩm và dịch vụ | | | | |
| 1. Thế mạnh sản phẩm/ dịch vụ | | | | |
| 2. Thông tin về giá cả | | | | |
| 3. Quy trình bán hàng | | | | |
| 4. Quy trình thực hiện dịch vụ tư vấn… | | | | |
| 5. Tài liệu phục vụ bán hàng | | | | |
| 6. Thời gian thực hiện | | | | |
| 7. Phân khúc thị trường/ khách hàng | | | | |
| 8. Quy mô | | | | |
| 9. Đánh giá chung khác | | | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| C - Digital Marketing | | | | |
| 1. Quảng cáo thương hiệu ở đâu | | | | |
| 2. Các bài PR về thương hiệu | | | | |
| 2.1 Câu chuyện thương hiệu trên các diễn đàn (blog/forum) | | | | |
| 2.2 Media Plan trên báo chí (Dân Trí/ VNexpress/ Vietnamnet, Afamily…) | | | | |
| 2.3 Media Plan trên các mạng xã hội như Facebook, Zingme,… | | | | |
| 2.4 Câu chuyện thương hiệu/ media plan trên website | | | | |
| 2.5 Media plan trên Google hỏi đáp/ yahoo hỏi đáp | | | | |
| 2.6 Câu chuyện thương hiệu trên Youtube | | | | |
| 3. PR về thương hiệu CEO ? | | | | |
| D. Các hình thức quảng cáo, Marketing offline | | | | |
| | | | | |
| E - Điểm mạnh khác | | | | |
| | | | | |
| F - Điểm yếu khác | | | | |
| | | | | |
| G - Đánh giá chung khác | | | | |
| | | | | |
| Link các tài liệu đính kèm: | | | | |

*Bảng 6 – Mẫu Khảo sát đối thủ cạnh tranh*

Các thông tin nghiên cứu đối thủ cạnh tranh được sử dụng để phân tích các điểm mạnh, yếu và các nguồn áp lực của Đối thủ.

Điều quan trọng nhất qua các kết quả nghiên cứu là doanh nghiệp phải phân tích và đánh giá được concept truyền thông cũng như định hình được Chiến lược Tấn công/ phòng thủ/ tự vệ của đối thủ trong ngắn hạn và trung hạn. Việc này đòi hỏi người làm chiến lược kinh doanh cũng như chiến lược marketing phải có độ nhạy cảm thị trường nhất định.

Những điểm mạnh, những điểm khác biệt về lợi ích hoặc cảm xúc đem đến cho khách hàng… chính là “con át chủ bài” của đối thủ, cũng tương tự như khi doanh nghiệp sử dụng điểm mạnh để thiết kế các chiến lược tấn công hoặc phòng thủ. Những điểm yếu sẽ là “gót chân ASIN” mà doanh nghiệp cần đặc biệt quan tâm để khai thác và bổ khuyết.

Ngoài ra, nghiên cứu đối thủ và môi trường kinh doanh còn hướng đến một mục tiêu quan trọng hơn đối với doanh nghiệp - tập trung LÀM KHÁC ĐI THAY VÌ LÀM TỐT HƠN.

# Quy trình nghiên cứu đối thủ được thực hiện như sau:

1.Nghiên cứu các báo cáo tài chính (nếu có) và các số liệu phân tích, thống kê của ngành, nhận định một số đối thủ chính của thương hiệu.

2.Xem xét thương hiệu thông qua hoạt đông truyền thông trong cả hai kênh trực tuyến và phi trực tuyến.

3.Với kênh trực tuyến quy trình nghiên cứu đối thủ được tiến hành như sau:

3.1Tìm kiếm các bài PR thương hiệu và các bài Forum seeding (PR qua các diễn đàn thông qua các bài viết hoặc ý kiến thảo luận của thành viên trong diễn đàn) bằng việc sử dụng các dạng từ khóa dài ví dụ “mua bếp ga ở đâu tốt?” “mua bếp từ của hãng nào tốt”? “mua… ở đâu ở Hà Nội/ Hải Phòng…”

3.2Nghiên cứu các diễn đàn, các trang tin điện tử, trang báo điện tử phù hợp với sản phẩm và sử dụng công thức tìm kiếm để tìm nhanh các bài quảng cáo, PR (editorial và advertorial)

3.3Tìm kiếm trên kênh google hình ảnh với cách thức tương tự

3.4Tìm kiếm thông tin trên google hỏi đáp và yahoo hỏi đáp

3.5Tìm kiếm trên youtube

3.6Nghiên cứu kỹ website của các thương hiệu

3.7Tìm kiếm các landing page riêng cho từng dòng sản phẩm của đối thủ thông qua các cụm từ khóa ngắn chuẩn SEO phù hợp ngành kinh doanh và nghiên cứu kỹ nội dung.

3.8Tìm kiếm các cụm từ khóa ngắn xem đã được mua tên miền bao vây hay chưa. Tên miền nào đã được dùng (xây dựng website), tên miền nào mới chỉ mua để đầu cơ.

3.9Xem tin tuyển dụng của các thương hiệu để nhận biết chiến lược nhân sự và kinh doanh sắp tới của đối thủ.

4. Nghiên cứu các kênh phi trực tuyến bao gồm:

4.1 Khảo sát trực tiếp hoạt động bán hàng, quy trình bán hàng và giá cả thông qua các số điện thoại nóng được cung cấp trên website

4.2 Khảo sát trực tiếp tại các điểm bán (được cung cấp trên các website). Thông thường việc khảo sát đối thủ cạnh tranh bằng cách trực tiếp trải nghiệm “làm khách hàng” và nghiên cứu quy trình chăm sóc khách hàng luôn được chúng tôi đề cao và thực hiện chi tiết khi bắt tay vào nghiên cứu một dự án. Điều này đặc biệt quan trọng trong hoạt động nghiên cứu đối thủ cạnh tranh.

4.3 Tìm kiếm thêm thông tin quảng cáo trên các loại báo in lớn, phù hợp sản phẩm

4.4 Khảo sát các mẫu quảng cáo biển tấm nhỏ trong nội thành và biển tấm lớn dọc đường cao tốc tại Hà Nội

4.5 Khảo sát một số quảng cáo truyền thanh trong giờ cao điểm trên taxi

4.6 Khảo sát các điểm chạy LCD điển hình tại các tòa nhà trung tâm

4.7 Khảo sát nhanh các khách hàng tiềm năng của sản phẩm để có được nhận xét chính thức từ phía người dùng (tùy quy mô đầu tư của doanh nghiệp, trong phạm vi nghiên cứu này chúng tôi chỉ khảo sát >20 mẫu và kết luận của khảo sát chỉ mang tính gợi mở, không có giá trị định lượng)

5. Sau khi khảo sát, bước tiếp theo là nghiên cứu mô hình SWOT của tối thiểu 2 đối thủ. Phân tích các chiến lược mà đối thủ có thể thực hiện và điểm yếu của đối thủ.

6. Nhận định về kế hoạch truyền thông sắp tới (có thể thực hiện) của đối thủ

7. Đưa ra kết luận nhằm hỗ trợ chiến lược cạnh tranh hoặc chiến lược truyền thông, chiến lược marketinh cho Doanh nghiệp dựa trên hoạt động nghiên cứu đối thủ.

# Phụ lục: Nghiên cứu thị trường bảo hiểm cho xe hơi của công ty Bảo Việt và các đối thủ năm 2014

Khái quát chung: Bảo hiểm Bảo Việt là doanh nghiệp hạch toán độc lập – thành viên của Tập đoàn Tài chính – Bảo hiểm Bảo Việt. Với kinh nghiệm hoạt động 50 năm (từ 15/01/1965) trong các lĩnh vực: Bảo hiểm tài sản, bảo hiểm trách nhiệm và bảo hiểm con người.

Mạng lưới 67 công ty thành viên tại tất cả 63 tỉnh, thành phố trên toàn quốc, Bảo hiểm Bảo Việt hiện chiếm 23,64% thị phần và là doanh nghiệp bảo hiểm phi nhân thọ dẫn đầu thị trường bảo hiểm phi nhân thọ tại Việt Nam.

*BẢO HIỂM Ô TÔ*

*Bảo hiểm ô tô Bảo Hiểm Bảo Việt tại Hà Nội, thủ tục nhanh gọn, phí cạnh tranh, phục vụ tận nơi.*

*Bảo hiểm xe Ô tô của Bảo hiểm Bảo việt sẽ giúp bảo vệ toàn diện cho xe riêng của bạn hoặc đội xe của công ty.*

*Đường dây nóng hỗ trợ 24/7 hoàn toàn miễn phí,*

*Bản SWOT phân tích cho Bảo Việt (sản phẩm bảo hiểm ô tô)*

| BAOVIET Insurance | O. Cơ hội | T – Thách thức |
|---|---|---|
| | • **Lỗ hổng thị trường** chưa có doanh nghiệp nào khẳng định vị thế dẫn đầu trong tâm trí khách hàng ở lĩnh vực bảo hiểm xe ô tô.<br>• Các hãng bảo hiểm (cho sản phẩm xe ô tô) đều chưa đầu tư bài bản cho **chiến lược định vị** và truyền thông dài hạn<br>Kinh tế phát triển, việc sở hữu phương tiện cơ giới có giá trị ngày càng phổ biến, **nhu cầu** BH vì thế cũng tăng theo | + Cạnh tranh khốc liệt.<br>+ **Top-of-Mind** sản phẩm/dịch vụ bảo hiểm ô tô: *"Theo một khảo sát của Cimigo,* ***Liberty*** *là thương hiệu được đánh giá cao nhất về bảo hiểm vật chất xe ô tô vì chất lượng sản phẩm và dịch vụ vượt trội" (otofun)*<br>+ Đối thủ cạnh tranh đang và sẽ xây dựng chiến lược truyền thông mạnh mẽ để **chiếm lĩnh vị trí dẫn đầu** trong tâm trí khách hàng mục tiêu: **lớp trẻ mới giàu ở thành thị.** |
| **S. Điểm mạnh**<br>• **Phạm vi bảo hiểm rộng nhất,** Bảo hiểm cả trường hợp hỏng xe ở các nước trong khu vực<br>• Mạng lưới chi nhánh đại lý rộng nhất<br>• BẢO VIỆT INSURANCE | **Chiến lược SO - Tấn công**<br>**Chiến lược truyền thông vị thế thương hiệu dẫn đầu, dẫn dắt thị trường.**<br>Tập trung vào tập khách hàng cao cấp với bộ sản phẩm VIP CARE. | **Chiến lược ST - Tự vệ**<br>**Chiến lược:** gây ảnh hưởng tới giới trẻ năng động bằng vị thế thương hiệu dẫn đầu thị trường.<br>Xây dựng các hoạt động dẫn dắt giới trẻ hướng đến an toàn giao thông và trách nhiệm xã hội bằng sự kiện có tính kết nối như: tổ chức các cuộc đi Xuyên |

- Lội ngược

hế của một
năm tuổi trong
lý các giải pháp
yến thông dựa
liệu khi xảy ra
nơi hẻo lánh,
ài, ai sẽ là bạn
ạn?

*bảo hiểm Bảo Việt*

Nghiên cứu các đối thủ cạnh tranh chủ yếu của Bảo Việt (trong thị trường bảo hiểm Ô tô) – Một lưu ý khi nghiên cứu đối thủ, doanh nghiệp và các Marketer phải xác định rõ mục tiêu nghiên cứu là gì? Nghiên cứu để định vị thương hiệu thì khác với nghiên cứu xây dựng kế hoạch truyền thông cho sản phẩm. Với một thương hiệu có nhiều dòng sản phẩm thì mục tiêu tập trung vào sản phẩm nào? Điều này tưởng chừng rất nhỏ, nhưng các doanh nghiệp vừa và nhỏ thường mắc sai lầm. Một doanh nghiệp kinh doanh game online khi tung sản phẩm mới, đã loay hoay không biết đâu là đối thủ, vì các "đối thủ" của họ vừa là đơn vị có sản phẩm cạnh tranh, lại vừa là đối tác phân phối sản phẩm.

Hoạt động nghiên cứu đối thủ cạnh tranh của Bảo Việt được thực hiện như sau:

1.Chúng tôi nghiên cứu độc lập các báo cáo tài chính và các phân tích của ngành bảo hiểm, nhận định một số đối thủ chính của bảo hiểm xe hơi Bảo Việt là : PTI, Liberty; Bảo Minh, PG, PJICO,

2.Hoạt động truyền thông của ngành bảo hiểm nói chung và bảo hiểm xe hơi nói riêng được thực hiện trong cả hai kênh trực tuyến và phi trực tuyến. Vì vậy việc nghiên cứu đối thủ cũng thực hiện theo hai hướng đó.

3.Tóm tắt kết quả qua kênh trực tuyến

- Hai thương hiệu thực hiện liên tục, thường xuyên các concept truyền thông nổi bật và tập trung vào từng phân khúc khách hàng mục tiêu là Liberty và PTI; các thương hiệu khác chỉ quảng cáo chứ không có chiến lược truyền thông với ý tưởng xuyên suốt.

- Search Google trong phần hình ảnh với từ khóa "bảo hiểm ô tô PTI" cho thấy rất nhiều concept truyền thông phù hợp thị hiếu tập khách hàng trẻ, năng động và ưa thích các thiết bị kỹ thuật hiện đại như "Bảo hiểm ô tô, zinh về nhà hát" hay "bảo hiểm ô tô, zô ngay LX". Hình ảnh Banner được thiết kế bắt mắt và có phong cách đặc trưng cho nhiều concept truyền thông.

Ngoài ra, trong quá trình tìm kiếm bằng hình ảnh, nhóm khảo sát cũng tìm thấy concept truyền thông của PTI cho sản phẩm cao cấp dành cho khách hàng thượng lưu với thông điệp VIP CARE, mẫu thiết kế sử dụng màu đen và vàng kim sang trọng, phù hợp với tập khách hàng mục tiêu. Đặc biệt trong concept dành cho sản phẩm cao cấp, chỉ tập trung vào thông điệp "chăm sóc tận tụy và hoàn hảo" chứ không hề có thông tin khuyến mãi. Điều này cũng chứng tỏ PTI đã nghiên cứu và tìm hiểu kỹ tâm lý phân khúc khách hàng này.

- Với Liberty, chúng tôi tìm thấy rất nhiều thông tin RP cho sản phẩm và thương hiệu trên các Forum và các trang tin điện tử, đặc biệt là trên một trong những Forum quan trọng của ngành bảo hiểm xe hơi Otofun, Volum.com và baohiemoto.com. Đặc biệt, thông tin trên otofun cho biết Liberty được Nielsen Việt Nam đánh giá là thương hiệu đáng tin cậy nhất thông qua một chương trình khảo sát (thông tin này chưa được kiểm chứng)

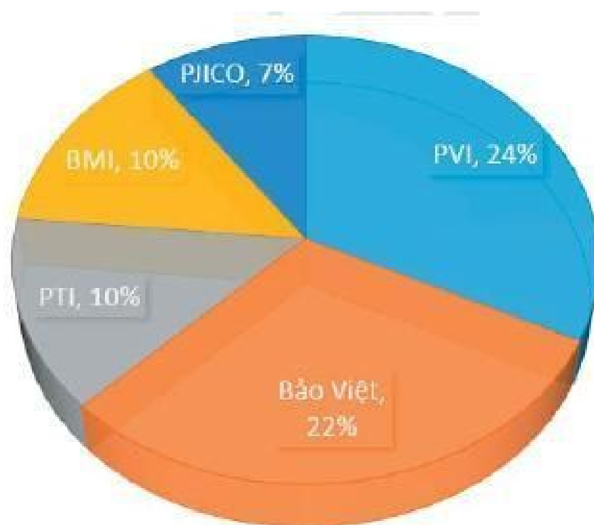
- Phần lớn các thương hiệu chỉ tập trung vào việc quảng cáo và xây dựng các chương trình khuyến mãi, thay vì các hoạt động truyền thông đúng nghĩa.

4. Kết quả khảo sát kênh phi trực tuyến:

- Không tìm thấy bất kỳ hình thức quảng cáo nào trên các kênh phi trực tuyến ngoài các dạng biển tấm lớn, biển tấm nhỏ (không phổ biến). Điều này cũng có thể tùy thuộc vào thời gian khảo sát ngắn và không trùng thời điểm thực hiện quảng cáo của các thương hiệu. Vì vậy, thông thường với các doanh nghiệp, phòng Marketing phải liên tục khảo sát và lưu trữ thông tin về đối thủ cạnh tranh; việc này có thể kết hợp với bộ phận bán hàng để thực hiện.

- Hoạt động bán hàng và trả lời khách hàng qua điện thoại của Liberty được đánh giá là ấn tượng nhất. Một chuyên viên trong nhóm nghiên cứu đã gọi điện thoại đến số tổng đài lúc 1 giờ sáng và vẫn được Tele-sales trả lời trực tiếp và chi tiết. Tương tự việc này với Bảo Việt không đạt chất lượng như kỳ vọng.

- Kết quả khảo sát nhanh nhóm khách hàng tiềm năng của sản phẩm bảo hiểm ô tô cho thấy, 90% TOM (Top-of-mind – độ nhận biết thương hiệu của khách hàng) là Liberty với tập khách hàng trẻ, trung lưu trong độ tuổi từ 25-35, ở Hà Nội.




*Hình 5: Bảo Việt mất ngôi số 1 vào tay PVI trên thị trường bảo hiểm phi nhân thọ (Nguồn: CafeF.vn)*

5. Sau khi khảo sát, bước tiếp theo là nghiên cứu mô hình SWOT của tối thiểu 2 đối thủ. Phân tích các chiến lược mà đối thủ có thể thực hiện và điểm yếu của đối thủ.

Các kết luận cơ bản như sau:

- **Phân khúc trung cấp**: các hãng bảo hiểm mới chỉ tập trung vào xây dựng các gói sản phẩm khuyến mãi, khuyến mại. Đánh trúng tâm lý thích giảm giá.

**- Phân khúc cao cấp**: Liberty và PTI đã có chiến lược thương hiệu tốt, tiếp cận bài bản với sản phẩm chuyên biệt phù hợp phân khúc này.

- **Chưa có thương hiệu nào tập trung định vị "thương hiệu dẫn đầu thị trường"**

6. Nhận định về kế hoạch truyền thông sắp tới (có thể thực hiện) của đối thủ

7. Đưa ra kết luận nhằm hỗ trợ chiến lược cạnh tranh hoặc chiến lược truyền thông, chiến lược marketinh cho Doanh nghiệp dựa trên hoạt động nghiên cứu đối thủ.

# Chiến lược chúng tôi đã xây dựng cho thương hiệu Bảo Việt Issurance:

- **Định vị thương hiệu**: Thương hiệu có phạm vi bảo hiểm rộng nhất dành cho xe hơi (Bảo Việt là thương hiệu duy nhất có đại lý khắp 64 tỉnh thành và có chi nhánh nước ngoài nhờ có thương hiệu mẹ).

- **Tập trung vào 02 phân khúc khách hàng chính:**

+ Tập khách hàng A, độ tuổi 35-50, những người có thu nhập cao, lãnh đạo tại các địa phương, đã có trải nghiệm mất mát và tin vào bảo hiểm Bảo Việt, thường mua bảo hiểm thông qua các mối quan hệ (đại lý tại địa phương). Thông điệp truyền thông với nhóm khách hàng mục tiêu này, là **50 năm Bảo Việt đồng hành - an lành thịnh vượng**.

+ Tập khách hàng B, những người trẻ, độ tuổi 25-35, mới thành công, chưa nhiều trải nghiệm sống, thích cảm giác vui vẻ và ấn tượng với dịch vụ hiện đại, thuận tiện và nhanh chóng. Chiến lược truyền thông cho thương hiệu sẽ tập trung khai thác hình ảnh một thương hiệu bền vững nhưng đổi mới, với concept hài hước thông minh, ví dụ như ô tô để trong bể bơi (chưa có nước trong bể vì là nhà mới) nhưng khi quay ra lấy xe thì xe đã nằm trong nước do chế độ bơm tự động theo giờ... Sản phẩm khuyến mại cho chương trình gắn liền với công nghệ, phù hợp với phân khúc khách hàng là một máy Ipad có cài sẵn phần mềm bảo hành của Bảo hiểm ô tô Bảo Việt – trong phần mềm tích hợp bản đồ địa điểm, mỗi khi có hỏng hóc thì người chủ xe chỉ việc nhấn nút là mọi thông tin về xe đã ngay lập tức được thông báo tới bộ phận xử lý. Phần mềm này nếu đưa vào thực tế, hoàn toàn có thể cung cấp trên các store (kho) và người dùng download về, khai báo số hợp đồng dịch vụ bảo hiểm là được kết nối.

# Tóm tắt chương 2, các nội dung thiết yếu trong việc nghiên cứu đối thủ và cơ hội, nguy cơ trên thị trường là:

1.Nghiên cứu các nguồn áp lực cạnh tranh để tìm ra lỗ hổng thị trường, từ đó có giải pháp "trám lỗ hổng" hiệu quả.

2.Nghiên cứu đối thủ thông qua mô hình đơn giản SWOT và qua việc trải nghiệm "làm khách hàng" của đối thủ để trực tiếp cảm nhận bằng con mắt của khách hàng. Tìm kiếm câu trả lời cho câu hỏi "vì sao khách hàng lại mua hàng của đối thủ"?

3.Nếu không thể làm tốt hơn đối thủ, chọn cách Làm Khác đi.

# Thấu hiểu khách hàng - Bí quyết thành công của thương hiệu

Xôi xéo là một món ăn chơi dân dã, phần lớn chỉ thấy ở Hà Nội. Xôi xéo được nấu từ gạo nếp cái hoa vàng, đỗ xanh đồ chín, nắm tròn và thái nạo vào xôi; ăn kèm với hành củ phi thơm và rưới thêm nước mỡ. Thông thường xôi xéo được gói bằng lá sen hoặc lá bàng. Công thức rất đơn giản, nhưng để tìm một người bán xôi ngon, không dễ. Một thời gian rất dài người bán trộn đỗ xanh với khoai lang, nếp cái trộn gạo tẻ và hành củ khô thái sẵn. Nhiều năm nay tôi thường ăn xôi xéo của một Bác bán xôi đầu ngõ phố. Mỗi ngày bác bán một chõ xôi đầy có ngọn và khách hàng nườm nượp xếp hàng. Thấy tôi thường gọi ít xôi nhiều hành mỡ, bác bảo "con ăn yên tâm, hành bác tự thái, tự phi thơm ở nhà, không phải hành tầu thái sẵn đâu" và "mỡ khổ bác cũng tự rán đấy, ăn không đau bụng chứ không giống nơi khác dùng mỡ thịt ôi".

Khi tôi tấm tắc khen, bác chịu khó thế, hành thái tự phi lâu lắm, mà phi cả rổ thế này thì mấy tiếng mới xong 1 mẻ hả bác? – Bác đã trả lời rất giản dị, mình làm cho mình ăn mà con. Con ăn ngon thì bác mới ăn ngon được.

Nếu người bán hàng nào cũng có tư duy như Bác bán xôi đầu ngõ, tôi tin thực khách sẽ luôn là những khách hàng trung thành. Hơn thế, chỉ với cách tôi gọi món xôi, bác đã đánh trúng vào tâm lý muốn "yên tâm chất lượng" bằng một câu "chốt sale" đầy giá trị.

# Vẽ chân dung khách hàng của bạn

Trong số bạn bè và các mối quan hệ xã hội, hẳn sẽ có nhiều người yêu mến bạn và nhiều người khác thì không. Trong một nhóm bạn cùng độ tuổi và phân tầng xã hội, cũng sẽ có những người bạn thân thiết và ngược lại.

Nếu các phân tích Marketing truyền thống chỉ yêu cầu doanh nghiệp phân khúc khách hàng dựa trên thu nhập, giới tính, phân tầng xã hội, vị trí địa lý hoặc nghề nghiệp thì ngày nay, marketing hiện đại đã nghiên cứu rất sâu sắc phạm trù tâm lý học và nhu cầu ẩn dấu của khách hàng.

Mỗi khách hàng là một cá thể hoàn toàn khác biệt với tư duy, ý thức hệ, sở thích và lối sống, họ có những lý do rất riêng để mua hàng hoặc không mua một loại hàng hóa. Một doanh nghiệp bán nội thất thừa nhận, cùng là hai người đàn ông trung niên với thu nhập ngang nhau sống trong cùng một khu đô thị đã chọn mua hai bộ sô-pha hoàn toàn khác nhau về kiểu dáng và chất liệu. Cùng là hai công ty Luật nổi tiếng, cách thức lựa chọn sản phẩm tư vấn và mong muốn được phục vụ hoàn toàn khác nhau. Cùng là 2 công ty sân Golf vốn đầu tư Nhật Bản trên cùng địa bàn quanh Hà Nội, chọn 2 phong cách hoàn toàn đối lập về mẫu thiết kế, hinh thức sản phẩm (bộ sales kits, vé, thẻ, bảng biểu…) và trong khi một công ty hài lòng với quy trình chăm sóc khách hàng cẩn trọng, tận tụy, đúng hẹn; thì công ty còn lại phản hồi là họ ấn tượng với phong cách thiết kế và việc chăm sóc khách hàng thân thiết như bạn bè (tặng hoa, tạp chí và vé dự hội thảo).

Để bán được hàng, bạn cần phải hiểu cả những điều cá biệt rất nhỏ tạo ra quyết định mua của khách hàng như vậy. Giống như bác bán xôi vẫn bớt xôi để thêm đỗ và hành mỡ cho riêng tôi.

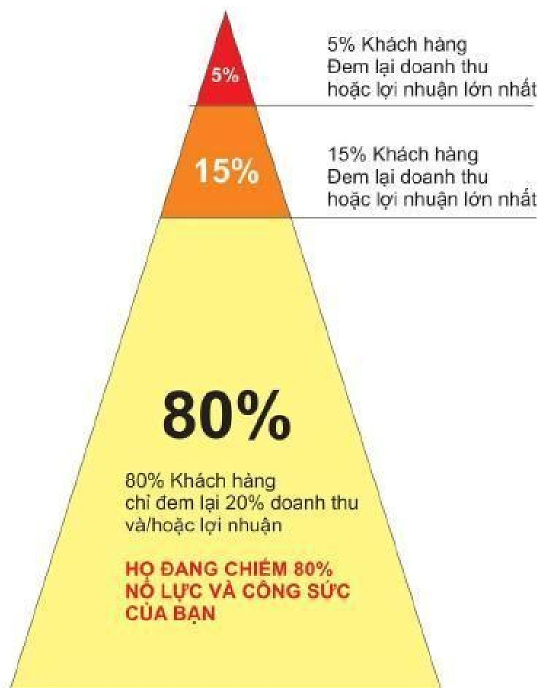
Câu hỏi đặt ra, với hàng trăm, hàng ngàn khách hàng. Bán hàng không trực tiếp. Làm sao doanh nghiệp cá thể hóa phục vụ được từng người?

# Quy luật 80-20 về khách hàng mục tiêu

**Định nghĩa: Quy luật Pareto** hay **quy luật 80/20** (quy luật thiểu số quan trọng và phân bố nhân tố) nói rằng trong nhiều sự kiện, khoảng 80% kết quả là do 20% nguyên nhân gây ra. Nhà tư tưởng quản trị doanh nghiệp Joseph M. Juran đề xuất quy luật này và đặt theo tên của nhà kinh tế người Ý Vilffredo Pareto người đã quan sát 80% đất ở Ý là thuộc sở hữu của 20% dân số.

Quy luật 80-20 được ứng dụng trong rất nhiều lĩnh vực khác nhau. Trong hoạt động kinh doanh, quy luật 80-20 về khách hàng mục tiêu chỉ ra rằng, 20% khách hàng đem lại 80% lợi nhuận và/hoặc doanh số. Vì vậy thay vì tìm cách phục vụ tất cả 100% khách hàng, hãy nỗ lực đáp ứng nhu cầu của 20% khách hàng quan trọng nhất.

Việc cần làm là tim ra 20% khách hàng đó.




*Hình 6 – Tháp khách hàng ứng dụng quy luật Pareto*

# Mô hình kinh doanh B2B

**Bước 1**: xác định 5% đầu tiên và 15% khách hàng tiếp theo đem lại 80% hoặc thậm chí 90% lợi nhuận dựa trên các bảng tổng kết hiệu quả kinh doanh hàng tháng, quý, năm

**Bước 2**: Vẽ chân dung Khách hàng. Phân tích chân dung các tập khách hàng 5% và 15% tiếp theo. Khách hàng là Doanh nghiệp cỡ nào, họ thường xuất hiện ở đâu? Ai sẽ là người ra quyết định mua hàng? Ai là người tiếp cận lần đầu với doanh nghiệp của bạn? Quy trình bán hàng của doanh nghiệp bạn với 5% như thế nào? Quy trình nào được cho là thành công nhất? ... -

*Bảng 7: Phân tích tập khách hàng cơ bản (Do Trưởng phòng kinh doanh cung cấp hàng tháng, quý, năm)*

| TT | Công ty | Loại sp chủ đạo (Trường hợp Doanh nghiệp có nhiều loại sp –hàng hóa) | Doanh thu quý | Tỷ lệ % trên tổng doanh thu | Người liên lạc | Đặc điểm công ty (tham gia hội nghị, hội viên hiệp hội...) | Nhu cầu cá biệt, quy trình bán hàng, chăm sóc khách hàng được ưa thích |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | |

Thông thường khi nghiên cứu nội dung này, chúng tôi cũng sẽ yêu cầu doanh nghiệp phân tích các số liệu chi phí sản xuất, chi phí quản lý và lợi nhuận cùng các tỷ suất tương ứng để có kết quả đánh giá chính xác hơn.

**Bước 3**: Xây dựng bản mô tả chi tiết tập khách hàng 5% và 15%. Vạch quy trình tiếp cận chuẩn; quy trình bán hàng, quy trình chăm sóc khách hàng chuẩn cho từng tập. Quy trình với doanh nghiệp nhỏ không cần quá cầu kỳ và kỹ thuật là áp dụng đúng quy trình nào đã đem lại thành công để “nhân rộng”.

**Bước 4:** Mở rộng quy mô, tìm kiếm khách hàng mục tiêu giống như đã được “vẽ chân dung”. Ứng dụng các quy trình ở bước 3 để thực thi.

*Tham khảo Quy trình tìm kiếm khách hàng của một doanh nghiệp B2B cung ứng máy tính*

## A – Phân tích tập khách

1. 5% khách hàng đem lại lợi nhuận/ doanh thu lớn nhất là tập khách hàng cơ quan hành chính nhà nước.
2. Người liên hệ: nhân viên IT – Độ tuổi 25-30, online, không có tác động nào tới quyết định mua, chỉ liên lạc để xây dựng cấu hình và xác định chất lượng máy tính.

3. Người gây ảnh hưởng: chánh văn phòng, trưởng phòng hành chính. – độ tuổi 40-55. Nam. Dựa trên mối quan hệ - Bố mẹ của bạn bè/ quan hệ của anh chị đối tác khác tác động/quan hệ cá nhân
4. Người có thẩm quyền quyết định: kế toán trưởng, độ tuổi 35-45, nữ. Thích được nịnh và thích quà tặng mỹ phẩm hoặc giúp con cái học vi tính, sửa máy tính cho con.
5. Không cần quan tâm đến quảng cáo.
6. Khách hàng 200 triệu/năm trở lên

## B – Quy trình tìm kiếm

1. Làm thân với các chị Kế toán trưởng. Tặng giỏ hoa quả trị giá 200k mỗi 3 tháng/lần.
2. Nhờ các chị giới thiệu người gây ảnh hưởng
3. Tìm kiếm trong các mối quan hệ cá nhân
4. Xem trên website của các cơ quan, bộ ban ngành (lấy thông tin) – chọn 20 cơ quan
5. Tặng quà lưu niệm độc/đẹp mỗi 3 tháng/ lần (tặng không cần lý do, kèm thư giới thiệu) – nếu không tìm thấy người giới thiệu thì không xin gặp.
6. Tìm kiếm các bạn hàng/ bạn bè có cùng tập khách hàng nhưng cung cấp sản phẩm dịch vụ tương hỗ hoặc không cạnh tranh để khai thác.
7. Xây dựng gói combo với các sản phẩm dịch vụ tương hỗ (kết hợp với doanh nghiệp khác)
8. Nhận Bảo trì máy tính miễn phí hoặc tặng chuột, tặng USB khi có cơ hội đến gặp trực tiếp.
9. Tổng chi phí tìm kiếm mỗi khách trung bình 3 triệu /năm. 20 khách có tỷ lệ chốt 30% = 6 khách (1,2 tỷ) – và tỷ lệ năm tiếp theo chốt là 50% = 10 khách (2 tỷ).

# Mô hình kinh doanh B2C

Việc sử dụng quy luật 80-20 để vẽ chân dung khách hàng khó hơn, do số lượng khách hàng mua lẻ lớn. Cách thức thực hiện như sau:

**Bước 1**: Lập bảng xây dựng thông tin khách hàng và yêu cầu mỗi cửa hàng (bán lẻ) hoặc mỗi nhân viên quản lý khách hàng điền thông tin. Với mô hình thương mại điện tử, có thể sử dụng hình thức servey online để thực hiện.

*Bảng 8 - Mẫu thu thập thông tin khách hàng cơ bản, thiết kế thay đổi với từng lĩnh vực kinh doanh.*

| TT | Tên Khách | | Độ tuổi | Thông tin khách hàng | | Chủng loại hàng mua | Doanh thu bán hàng | Thông tin khác | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Nam | Nữ | | (khách vãng lai, khách ở gần của hàng, khách quen | Mức sống của khách hàng (nếu có thông tin) | | | Nhu cầu, sở thích khác của khách | Phong cách của khách mua hàng… | Cảm nhận cá nhân về khách hàng như khách dễ tính, khách kén chọn… | Tên, địa chỉ, email, điện thoại vs thông tin cá nhân khác (nếu có) |
| | | | | | | | | | | | |

**Bước 2**: Chia nhóm khách hàng theo tần suất mua hàng, doanh số bán hàng dựa trên mô hình Pareto về khách hàng. Theo dõi từng tuần hoặc từng tháng tùy thuộc ngành nghề. .

Với những mô hình có lượng khách hàng quá lớn, vượt quá khả năng chăm sóc của hệ thống, mô hình chia nhỏ 5% còn lại thành 1% và 4%. Ví dụ như các doanh nghiệp ngân hàng, dịch vụ viễn thông, hàng tiêu dùng nhanh, đồ uống, hay các nghệ sĩ với fan hâm mộ.

Nữ nghệ sĩ Lady Gaga, luôn được mệnh danh là "người phụ nữ quỷ quái" vì cô và bộ máy truyền thông của mình luôn biết cách lắng nghe và khuấy động fan hâm mộ. Thông tin từ trang forum Littermonster.com dành cho người hâm mộ của Lady Gaga cho biết, cô chỉ quan tâm tới 1% những fan yêu quý và quan tâm tới cô nhất. Lady Gaga thường xuyên theo dõi các bài viết, các ý kiến của người hâm mộ trên trang ; cũng thường đưa phản hồi hoặc giới thiệu các chương trình biểu diễn mới qua kênh own media này.

**Bước 3**: Vẽ chân dung khách hàng. Mô tả chi tiết từng nhóm khách hàng với các đặc điểm quan trọng về sở thích, phong cách, mức sống, lối sống và các nhóm hàng hóa thường được lựa chọn hoặc các thời điểm mua hàng, các nhu cầu khác…

**Bước 4**: Thiết lập các quy trình chuẩn cho các nhóm đối tượng khách hàng khác nhau

4. 1 Quy trình tìm kiếm khách hàng: quảng cáo ở đâu, khi nào, như thế nào, bao lâu, tới đối tượng nào;

4.2 Quy trình sắp xếp trưng bày hàng hóa: hàng hóa gì đặt ở vị trí nào, bao lâu đảo hàng 1 lần; hàng ngày nhân viên bán hàng phải làm những gì…

4.3 Quy trình bán hàng trực tiếp: bắt đầu từ nhân viên trông xe, nhân viên mở cửa, nhân viên bán hàng hoặc phục vụ, quản lý cửa hàng…

4.4 Quy trình chăm sóc sau bán hàng.

4.5 Quy trình SMS, tele-marketing…

# Phụ lục

## Tài liệu hướng dẫn: KỸ NĂNG BÁN HÀNG VÀ CHĂM SÓC KHÁCH HÀNG QUY CHUẨN

| | |
|---|---|
| Bộ phận | Cửa hàng và các kênh bán hàng |
| Mã công việc | CSKH-BH |
| Nhân viên | Nhân viên bán hàng và nhân viên chăm sóc khách hàng |
| Cán bộ quản lý trực tiếp | Trưởng phòng bán hàng/ trưởng phòng Dịch vụ khách hàng |

## A-Quy định chung:

**1.Tác phong**

-Kiểm tra toàn bộ trang phục (đồng phục hoặc không đồng phục) 5 phút trước giờ mở cửa hàng hoặc trước giờ làm việc.

-Quy định về đồng phục: (tuỳ theo công ty)

-Trang điểm nhẹ nhàng phù hợp khung cảnh làm việc.

-Không để xoã tóc trong khi làm việc

-Không đeo quá 1 loại trang sức trong khi làm việc trừ trường hợp trang sức đó được phối bộ với đồng phục trong một số trường hợp cần gây sự chú ý (do Trưởng phòng bán hàng/ cửa hàng trưởng quy định)

-Cửa hàng trưởng và các trưởng bộ phận có trách nhiệm kiểm tra, đôn đốc, đánh giá nhân viên dưới quyền.

## 2.Thái độ

**-Luôn luôn giữ thái độ hoà nhã cao nhất có thể đối với bất kỳ khách hàng nào.**

-Giữ nụ cười thường trực khi đón khách

-Không phân biệt đối xử với khách hàng khác nhau

-Giọng nói chậm rãi, âm lượng vừa nghe. (Cần có sự luyện tập nếu cần thiết)

-Tuyệt đối không cãi vã, tranh luận to tiếng với các thành viên khác trong cơ quan/ cửa hàng trong thời gian làm việc.

-Cửa hàng trưởng và các trưởng bộ phận có trách nhiệm kiểm tra, đôn đốc, đánh giá nhân viên dưới quyền.

# B - Đối với Nhân viên bán hàng

**1. Đón khách**:

1.1Nhân viên lễ tân cửa hàng chịu trách nhiệm quan sát phía ngoài cửa hàng để đón khách.

1.2Trong trường hợp phía ngoài cửa hàng bị gây rối, mất vệ sinh,... làm ảnh hưởng đến việc khách hàng vào cửa hàng, nhân viên lễ tân cần xử lý kịp thời tránh ảnh hưởng đến khách hàng. (Quét sơ phía trước cửa hàng, thu dọn rác nếu có, phối hợp với bảo vệ đề nghị những người gây rối ra khỏi phạm vi cửa hàng...)

1.3Mở cửa cho Khách hàng ngay khi khách hàng tiến đến sát cửa hàng.

1.4Mời khách vào xem hàng: "mời anh/ chị vào xem hàng"

1.5Với mô hình cửa hàng lớn, nhân viên bán hàng hoặc nhân viên lễ tân cửa hàng chịu trách nhiệm kiểm soát từng khu vực, có nhiệm vụ đứng gần khách hàng để giúp đỡ khách chọn lựa hàng hoá khi cần thiết.

# 2. Bán hàng tại cửa hàng

2.1Khi khách hàng đã vào đến quầy hàng: nhân viên bán hàng có nhiệm vụ đứng gần khách hàng để giúp đỡ khách chọn lựa hàng hoá khi cần thiết.

2.2Hỗ trợ và tư vấn cho khách hàng chọn màu sắc và size theo form dáng của khách hàng (tham khảo tài liệu hướng dẫn phối bộ) khi khách đề nghị.

2.3Giúp đỡ khách hàng cầm trang phục đã chọn để vào khu vực thử đồ. Nhân viên bán hàng có trách nhiệm giúp Khách hàng bật đèn trong phòng thử đồ và để ý rèm của phòng thử đồ (tránh bị người ngoài nhìn thấy phía trong).

2.4Nếu khách đứng quá lâu (quá... phút) trong phòng thử đồ, cần hỏi khách "Anh/chị có cần em giups gì không ạ" - đặc biệt với khách nữ và với một số trang phục có kéo khoá.

2.5Cùng khách hàng ngắm trang phục (do khách mặc thử). Góp ý khách chọn phụ kiện phù hợp trang phục làm tăng thêm vẻ đẹp.

2.6Trong trường hợp khách không ưng ý vì các lý do (không hợp dáng, không thích màu ...) gợi ý với khách mẫu hàng hoá khác phù hợp hơn.

2.7Trường hợp hàng hoá có tì vết: đổi ngay cho khách sản phẩm khác và xử lý sản phẩm lỗi theo quy trình sửa lỗi (sửa tại chỗ/ chuyển về công ty...)

2.8Khi khách hàng lựa chọn ở cửa hàng lâu hơn 20p, bắt đầu thực hiện quy trình tìm hiểu thông tin khách hàng.

2.9Thực hiện quy trình kết thúc bán hàng khi khách đồng ý mua hàng.

2.10Thực hiện quy trình ghi chú thông tin khách hàng khi khách hàng không lựa chọn được hàng hoá/ không mua hàng.

2.11 Mở cửa tiễn khách hàng: "Chào anh/chị, cám ơn anh chị đã ghé thăm cửa hàng"

**3. Bán hàng qua mạng**: Khi khách hàng sử dụng internet để liên lạc với nhân viên bán hàng.

-Trả lời khách hàng bằng giọng văn viết đúng mực:

+ "Chào Anh/ chị, em phụ trách bán hàng ở cửa hàng .... đây ạ"

+ "Em có thể giúp anh/ chị được gì ạ?"

+ Giải đáp thắc mắc của khách hàng

+ Giúp đỡ khách hàng chọn size/ màu/ kiểu dáng như quy trình bán hàng tại cửa hàng.

+ Hỏi thông tin về khách hàng: "Em xin hỏi anh chị thêm vài câu được không ạ?"

+ "Anh/chị biết đến ............ từ đâu ạ?"

+ "Anh/chị xem hàng trên website có thấy ưng ý không ạ?"

+ "anh/ chị cho em số điện thoại để tiện liên lạc được không ạ?

+ Hướng dẫn khách hàng mua hàng qua mạng hoặc đến tận nơi xem

+ Cám ơn khách hàng: "Cám ơn anh chị đã quan tâm đến sản phẩm ....", "hy vọng được tiếp tục phục vụ anh/chị", "chúc anh/chị một ngày vui vẻ"...

**4. Bán hàng qua điện thoại**: Khi khách hàng sử dụng điện thoại để liên lạc với nhân viên bán hàng.

+ Alo, cửa hàng ................ xin nghe

+ Vâng, em phụ trách bán hàng ở cửa hàng ............ đây ạ, em có thể giúp gì anh/chị ạ?

+ Giải đáp thắc mắc của khách hàng

+ Giúp đỡ khách hàng chọn size/ màu/ kiểu dáng như quy trình bán hàng tại cửa hàng.

+ Hỏi thông tin về khách hàng: (Tương tự phần trao đổi qua Internet)

+ Hướng dẫn khách hàng mua hàng qua mạng hoặc đến tận nơi xem hàng

+ Cám ơn khách hàng: "Cám ơn anh chị đã quan tâm đến sản phẩm ....", "hy vọng được tiếp tục phục vụ anh/chị", "chúc anh/chị một ngày vui vẻ"...

# 5. Ghi chú thông tin khách hàng

6.1 Trường hợp khách hàng ở cửa hàng, chọn và thử đồ quá 20p mới được phép hỏi kỹ khách hàng các thông tin sau (vừa hỏi vừa trò chuyện chứ không dùng bảng hỏi để ghi chép):

- Anh/ chị làm trong ngành nào ạ

- Anh chị có làm việc gần đây không ạ

- Anh chị không thích những mẫu này vì không hợp phong cách hay vì lý do gì? (câu này cần cân nhắc tình huống)

- Anh chị giới thiệu thêm bạn bè mua hàng cho bên em nhé?

6.2 Trường hợp khách hàng đã mua hàng: Xin thông tin thêm của khách hàng (có thể sử dụng bảng hỏi):

- Anh/chị cho em xin thêm thông tin để tiện liên lạc được không ạ? - Xin số ddt và email của khách hàng

- anh chị có thích mua hàng online không? Bên em cũng có triển khai bán hàng online đấy ạ, website là .......... ạ.

- Nếu thấy phù hợp thì anh/chị giới thiệu cho bạn bè giúp em nhé?

**6. Báo cáo thông tin khách hàng**: Toàn bộ ý kiến phản hồi của Khách hàng phải được ghi chú chi tiết vào Mẫu Báo cáo về khách hàng (3.1.4.2)

**7.Quy trình kết thúc cuộc bán hàng**:

7.1Khách hàng chọn hàng hoá, mời khách ra quầy thu ngân

7.2Nhân viên bán hàng có trách nhiệm gập hàng cẩn thận, kiểm tra lại tổng thể hàng hoá xem có lỗi hay không, cất vào túi đựng hàng (Ghi chi tiết loại hàng nào để vào túi nào). Gửi kèm trong túi tờ hướng dẫn sử dụng hoặc Name card cửa hàng.

7.3Nhân viên thu ngân chịu trách nhiệm ghi sổ sách, tính tiền, thu tiền theo quy định chung.

7.4Nhân viên bán hàng xin lại thông tin của khách hàng, ghi chép vào biểu mẫu. Giới thiệu với khách hàng về chính sách Khách VIP (Công ty nên in ra thành văn bản để nhân viên gửi cho khách hàng)

7.5Khi thu tiền của khách và trả lại tiền cho khách, nhân viên thu ngân phải đưa bằng hai tay và cám ơn khách hàng

7.6Đưa túi đựng hàng cho khách hàng bằng hai tay. "Cám ơn chị, để em tiễn chị".

## C - Đối với Nhân viên chăm sóc khách hàng

**1.Quy trình quản lý thông tin khách hàng**

1.1Thông tin về khách hàng được quản lý dựa trên hệ thống bán hàng đã thiết lập

1.2Nhân viên chăm sóc khách hàng tổng hợp thông tin khách hàng theo danh sách do bộ phận bán hàng cung cấp từng tuần lễ.

1.3Ghi chú khách hàng VIP, khách hàng theo từng ngành nghề (đặc biệt lưu ý khách hàng trong lĩnh vực: Dạy học và Ngân hàng)

## 2.Điện thoại thăm hỏi

2.1Sau mỗi tuần khi có thông tin báo cáo của bộ phận bán hàng, nhân viên chăm sóc khách hàng chịu trách nhiệm liên lạc với khách hàng tiềm năng và khách mua hàng để thăm hỏi.

Nội dung:

+ "alo, chào anh/chị, em là .... ở công ty... ạ, em xin nói chuyện vài phút với Anh/chị được không ạ?"

+ "Vâng, em sẽ gọi lại sau ạ. Em cám ơn anh/chị" khi KH từ chối.

+ "Vâng, em ở bộ phận chăm sóc khách hàng, em được biết tuần vừa rồi anh/chị đã ghé qua/đã mua/ đã xem hàng... bên em. Anh chị có thể cho em vài ý kiến phản hồi không?"

+ "Anh/chị biết đến ............ từ đâu ạ?"

+ "Anh/chị đã mặc đồ mới mua của .......... chưa ạ? Có nhiều người khen không ạ?

+ "anh chị có thích mua hàng online không? Bên em cũng có triển khai bán hàng online đấy ạ, website là .............. ạ.

+ "anh chị thấy sản phẩm bên em thế nào ạ?

+ Nếu thấy phù hợp thì anh/chị giới thiệu cho bạn bè giúp em nhé?

+ Khi nào anh/chị qua cửa hàng thì báo cho em nhé, em sẽ sắp xếp có mặt lúc đó để được nói chuyện nhiều hơn với anh/chị

+ Kết thúc cuộc gọi: "Em cám ơn Anh chị, khi nào có thông tin mới, em liên lạc với anh chị được không ạ?".

2.2 Toàn bộ ý kiến phản hồi của Khách hàng phải được ghi chú chi tiết vào Mẫu Báo cáo về khách hàng (3.1.4.2)

2.3 Tất cả cuộc gọi không kéo dài quá 10p trừ trường hợp Khách hàng chủ động đối thoại tích cực

# 3.Điện thoại chào hàng

Điện thoại chào hàng chỉ được thực hiện khi có thông tin cụ thể về khách hàng do 1 người thứ 3 giới thiệu.

Thực hiện cuộc điện thoại tương tự như Mục 2

+ "alo, chào anh/chị, em là ....... ở bên ......... ạ, em xin nói chuyện vài phút với Anh/chị được không ạ?"

+ "Vâng, em sẽ gọi lại sau ạ. Em cám ơn anh/chị" khi KH từ chối.

+ "Vâng, em được Anh/chị .... , ở Cty (cơ quan...) giới thiệu về Anh/chị (gọi tên); Được biết là anh/chị cũng có quan tâm đến các thương hiệu thời trang trong nước. (Tiếp tục trò chuyên tương tự phần trên)

+ Kết thúc cuộc gọi: "Em cám ơn Anh chị, khi nào có thông tin mới, em liên lạc với anh chị được không ạ?".

# 4.Gửi thư thăm hỏi /cám ơn và Gửi thư chào hàng

THư thăm hỏi và thư chào hàng được soạn thảo sẵn theo Form, nhân viên chăm sóc khách hàng chủ động thay đổi tên của khách hàng cho phù hợp.

Lưu ý: Không gửi thư không có đích danh tên người nhận. Không gửi thư spam.

# 5.Mở rộng nguồn tìm kiếm thông tin khách hàng: thông tin khách hàng mới đến từ các nguồn:

5.1Hội chợ thương mại

5.2Khách hàng ghé thăm cửa hàng

5.3Khách hàng liên lạc hỏi thông tin

5.4Khách hàng do người thứ 3 giới thiệu (1 khách hàng có thể giới thiệu nhiều bạn bè trong cùng cơ quan)

# 6.Bán hàng bán buôn

Quy trình bán buôn bao gồm các bước:

6.1Tìm nguồn đại lý/ khách hàng bán buôn qua các kỳ hội chợ, các đơn vị kinh doanh sản phẩm bổ trợ đạt tiêu chuẩn

6.2Xây dựng mối quan hệ hỗ trợ với người chịu trách nhiệm

6.3Quy trình ký kết hợp đồng, quản lý đơn hàng và bán hàng

**7.Báo cáo thông tin khách hàng**: Toàn bộ ý kiến phản hồi của Khách hàng phải được ghi chú chi tiết vào Mẫu Báo cáo về khách hàng (3.1.4.2)

**D - Trả lời Các câu hỏi thường gặp của khách hàng**: Bổ sung các câu hỏi thường xuyên gặp nhất để nhân viên bán hàng ngay lập tức trả lời được khách hàng không cần xin ý kiến Trưởng phòng hoặc giám đốc.

*Tài liệu được làm tại Công ty Cổ phần ............ ngày ......tháng ...... năm 201....*

Trong số hàng trăm doanh nghiệp chúng tôi đã từng tiếp xúc và tham gia tư vấn, có khoảng 30% doanh nghiệp xác định rõ 5% và 15% khách hàng của mình là ai; tuy nhiên chỉ có khoảng 5% doanh nghiệp phân tích kỹ và xây dựng thành quy trình chăm sóc, tìm kiếm, bán hàng cho từng tập khách hàng của mình.

Sau khi ứng dụng mô hình 80-20 để "vẽ chân dung khách hàng" và thực hiện quy trình chuẩn về tìm kiếm; chăm sóc, bán hàng, 50% doanh nghiệp đã có sự tăng trưởng doanh thu ngay lập tức, thậm chí có một vài doanh nghiệp đã tăng doanh thu lên 100% (từ 3 tỷ lên 6 tỷ/ năm).

Việc "vẽ chân dung khách hàng" cũng sẽ hỗ trợ đắc lực cho doanh nghiệp trong hoạt động SEO, quảng cáo online và offline.

# Nghiên cứu những nhu cầu ẩn dấu

Nếu như việc nghiên cứu quy luật 80/20 khách hàng và Doanh số chỉ giúp doanh nghiệp tìm kiếm cách thức "dễ dàng" trong việc tiếp cận khách hàng cũ và mới trong phạm vi phân khúc và thị trường hiện hữu; thì việc thấu hiểu sâu sắc người tiêu dùng và khách hàng sẽ là cơ hội để doanh nghiệp sáng tạo, đổi mới, xây dựng các chiến lược marketing, truyền thông mới. Thậm chí thâm nhập một ngách thị trường trong lĩnh vực kinh doanh hoàn toàn mới.

Customer insights, chính là "chìa khóa" quan trọng để thấu hiểu khách hàng; có ảnh hưởng trực tiếp đến việc ra các quyết định marketing, truyền thông. Tuy nhiên, đa phần doanh nghiệp Việt Nam chưa nhận thức và áp dụng yếu tố này đủ mức để nó xứng với vai trò trong ngành.

Trước khi đề cập sâu hơn vào nội dung này, ta quy ước mặc định về doanh nghiệp ứng dụng Customer Insight phải là Doanh nghiệp (cho dù là sản xuất, thương mại hay dịch vụ) mang định hướng Marketing. Tức là họ tham gia vào thị trường với sự cạnh tranh đã có và sẽ gia tăng, khiến cho vai trò của Marketing là quan trọng, đồng thời khái niệm Marketing bao trùm cả 4 quy trình chính của nền kinh doanh (Quy trình định hướng Khách hàng, Quy trình sáng tạo sản phẩm mới, Quy trình thiết lập chính sách và xây dựng chiến lược, Quy trình quản lý nhân lực và công nghệ). Không có định hướng Marketing, thì có lẽ sẽ không cần Insights.

## Vậy Customer insights là gì?:

**Customer insights là việc (tìm cách) thấu hiểu một cách sâu sắc ý nghĩ/ mong muốn/ sự thực ẩn dấu nằm sâu trong tâm trí người tiêu dùng chưa được nói ra rõ ràng ở mức độ vượt trên cả những gì khách hàng tự xác định cho bản thân.**

Customer insights tìm kiếm động cơ (motivation) bên trong thúc đẩy/điều khiển hành vi ứng xử và các quyết định/ hành động (decision making, behavior,..) của con người.

Customer insights trả lời câu hỏi "**Tại sao khách hàng cư xử như vậy**"? Trong khi nghiên cứu Marketing truyền thống chỉ trả lời câu hỏi: "Khách hàng (sẽ) hành động/quyết định như thế nào?"

Customer insights và chiến lược định vị cũng như hoạt động sáng tạo, đổi mới (Inovation & creating solutions) trong doanh nghiệp thường có mối quan hệ chặt chẽ với nhau.

- Mỗi nhãn hiệu có cách nhìn khác nhau về người tiêu dùng thể hiện qua Customer insights. Đây là tiền đề cho sự khác biệt trong các chiến lược định vị thương hiệu.

- Giúp các nhà quản trị chiến lược hiểu rõ hơn yếu tố cảm tính trong tâm trí của khách hàng và công chúng.
- Đem lại những cách nhìn mới mẻ và sâu sắc về nhu cầu người tiêu dùng.
- Là một trong những yếu tố quan trọng nhất của hoạt động đổi mới, sáng tạo trong tổ chức. Bao gồm cả các chiến lược R&D.
- Giúp các chuyên gia Marketing xây dựng các chiến lược Marketing/ quảng cáo/ truyền thông có tác động mạnh mẽ vào tâm trí của khách hàng và công chúng

**Những xu hướng vĩ mô của môi trường kinh tế – xã hội quyết định Customer insights:** là những xu hướng mới diễn ra trong môi trường bên ngoài doanh nghiệp. Những xu hướng này ảnh hưởng quan trọng đến những khách hàng hiện tại của doanh nghiệp và hành vi mua hàng của họ.

# 5 nhân tố chính của xu hướng vĩ mô (Macro Trends):




*Hình 8 – Các xu hướng tác động đến môi trường vĩ mô*

**1. Demographic Trends: Xu hướng theo nhân chủng học**

## Những nhân tố về xu hướng theo nhân chủng chính là những yếu tố thuộc con người:

1.Tuổi tác

2.Giới tính

3.Trình độ dân trí

4.Tình trạng hôn nhân

5.Di chuyển dân số (tỉ lệ di chuyển dân số từ nông thôn ra thành thị, từ các vùng miền khác nhau hoặc tình trang di dân ra nước ngoài; từ nước ngoài nhập cư)

Giả sử dân số Việt Nam hiện nay là 89 triệu người. Độ tuổi trung bình toàn dân là 25 với tỷ lệ 20%. Vào năm 2018, độ tuổi trung bình lúc này lên đến 35 với tỷ lệ 40%. Vậy 40% dân số ở độ tuổi 35, khác hàng mục tiêu của nhiều nhãn hàng chắc chắn sẽ phải thay đổi, kể cả việc ra đời của nhiều nhãn hiệu mới trong những thị trường mới.

Vào năm 2000, số lượng các doanh nhân trẻ trên 20 tuổi có thể đếm trên đầu ngón tay. Doanh nghiệp non trẻ ngày đó đồng nghĩa với không có kinh nghiệm, không có giá trị và không đáng được "để mắt" đến. Tỷ lệ thanh niên 20-25 tuổi chưa phải làm việc, chưa có thu nhập và không thể tự đưa ra các quyết định mua sắm rất cao; Đến năm 2014, 50% các doanh nghiệp nhỏ Việt Nam là sản phẩm khởi nghiệp của các founder trong độ tuổi 22 -25, các cá nhân tự doanh trên ghế nhà trường (PTTH) đã không còn cá biệt. Ngoài ra xu hướng các bậc cha mẹ cho con cái tiền tiêu vặt để tự quyết định tăng nhanh ở thành phố lớn.

Xu hướng dịch chuyển về độ tuổi quyết định chi tiêu dẫn đến sự phát triển nhanh chóng của các cửa hàng, shop, quán ăn, rạp chiếu phim … dành cho giới trẻ. Các tập đoàn hàng đầu khi xây dựng chiến lược kinh doanh, chiến lược Marketing đã nghiên cứu rất kỹ xu hướng dịch chuyển này. Với những doanh nghiệp Việt Nam vừa và nhỏ, không có cơ hội nghiên cứu sâu về thị trường với quy mô lớn; việc nên làm là "quan sát và học hỏi". Hãy đặt câu hỏi "Vì sao thương hiệu A, thương hiệu B lại hành động như vậy?" – Vì sao McDonald's lại mở cửa hàng đầu tiên ở xa trung tâm TP Hồ Chí Minh? Vì sao họ chưa vào thị trường Hà Nội? Vì sao nhãn hàng Diana lại xây dựng concept truyền thông "là con gái thật tuyệt" và Coca-cola lại có concept "tên đích danh từng cá nhân" trên bao bì? và tự vạch chiến lược hành động cho mình.

## Xu hướng dân số luôn thay đổi, vì vậy chiến lược marketing trong mỗi giai đoạn 5 năm phải đứng trước 3 lựa chọn:

1.Không thay đổi phân khúc mục tiêu (Giữ lại)

2.Thay Đổi Phân Khúc Mục Tiêu (Bỏ đi cái cũ thay bằng cái mới)

3.Cả hai (Vừa giữ lại phân khúc cũ vừa tìm giải pháp phục vụ phân khúc mới)

Với nhân tố "Tuổi tác và trình độ dân trí". Ở độ tuổi 35, với trình độ văn hóa cao và nhận thức văn hóa tốt hơn thế hệ trước, họ chắc chắn sẽ đòi hỏi những dịch vụ tốt hơn về: Y tế, an ninh, và các nhu cầu khác về cá nhân.

**Giới tính**: Những năm gần đây, vai trò của phụ nữ ngày một quan trọng hơn trong xã hội ở mọi lĩnh vực. Xét với ngành hàng tiêu dùng nhanh (FMCG) dành cho người nội trợ, thay vì mô-tip quảng cáo quen thuộc hiện nay với vai trò nội trợ thuộc về người phụ nữ và người cha/chồng, con cái chỉ đóng vai trò là người hưởng ứng, thưởng thức; thì hình ảnh gia đình hiện đại nên xuất hiện trong các mẫu quảng cáo sẽ dịch chuyển thành cả nhà cùng vui khi vào bếp.

**Tình trạng bản thân**: Có gia đình hay độc thân. Xu hướng FA (độc thân) ngày càng tăng trong đời sống đô thị sẽ làm thay đổi cục diện các quyết định về sản phẩm. các SKU (đơn vị sản phẩm nhỏ nhất) sẽ dịch chuyển từ phạm vi dành cho một gia đình sang cho một người hoặc 2 người. Lẩu một người, bánh Pizza cỡ nhỏ cho một người. set bàn ăn cho 1-2 người đã bắt đầu xuất hiện.

**Tình trạng di cư ra đô thị trung tâm và di dân**: Ở Việt Nam, tình trạng nhập cư không phải là điều phổ biến. Nhưng các marketer ở Mỹ lại phải chú ý đến điều này khi biết được rằng trong những năm 90 của thế kỷ trước, Mexico, Philippines,Trung Quốc và Việt Nam là 4 nước có lượng di dân đến Mỹ lớn nhất. Chuyện gì sẽ xảy ra? Những sản phẩm, dịch vụ mới sẽ ra đời với insights hoàn toàn khác với người Mỹ bản địa. Sẽ có kênh truyền hình tiếng Việt Nam, các khu nhà hàng Mexico, tạp chí & báo tiếng Trung Quốc và trường học dành cho người Philippines.

Tương tự, ở Hà Nội có "Phở Nam Định", "lẩu cá kèo Châu Đốc", "Quán Huế"... nhưng thay vì chỉ là những sản phẩm ẩm thực "lạ" cho người sành ăn thủ đô, thì mô hình kinh doanh này sẽ nên hướng đối tượng khách hàng mục tiêu của mình đến tập khách hàng là những người dân ngoại tỉnh sống và làm việc tại đô thị.

## 2. Xu hướng Phong cách và Lối sống

**Yếu tố này bao gồm 4 mảng lớn:**

1.Hành động: Công việc, sở thích và những sự kiện xã hội

2.Sự quan tâm: Gia đình, cộng đồng

3.Quan điểm: Chính trị, kinh tế, văn hóa

4.Đặc điểm cá nhân khác: Tính cách, cách ứng xử

Phong cách, lối sống (lifestyle) của mỗi nhóm người sẽ bao hàm cả những điểm tương đồng và khác biệt. Theo đó 2 người có thể nằm đồng thời trong những nhóm khách hàng giống và khác nhau. Ví dụ cùng chơi trong một CLB, cùng giới tính, độ tuổi và mức sống nhưng một người phụ nữ có thể thích phong cách thời trang công sở (chỉn chu, sang trọng) còn người kia lại thích Free style với việc tự tạo phong cách cho mình. Tương tự khi cùng chọn suits, các quý ông trong một CLB mà tôi tham gia đã chọn dựa trên các tiêu chí hoàn toàn khác nhau (màu sắc, kiểu dáng, chất liệu vải...)

Nhân tố phong cách và lối sống là đặc biệt quan trọng trong việc xác định Insights của khách hàng/ người tiêu dùng. Vì vậy, thay cho việc xây dựng các "kế hoạch marketing trong phòng kính", người vạch chiến lược marketing, sáng tạo sản phẩm hay người làm truyền thông rất cần đến kỹ năng thâm nhập và lắng nghe, thấu hiểu tập khách hàng của mình.

Nếu sản phẩm và kế hoạch marketing của doanh nghiệp chỉ dựa trên sự đánh đồng đối tượng khách hàng một cách khô khan là "thu nhập hạng B, nữ, độ tuổi 25-35, thích mua sắm, thích trò chuyện trên forum, thường mua sắm ở siêu thị vào ngày cuối tuần" thì bạn sẽ không bao giờ hiểu nổi vì sao khách hàng/ người tiêu dùng lại mua hàng ở chợ thay cho siêu thị, mua của người bán cuối chợ thay vì của chị bán rau đầu chợ; mua sữa TH True Milk thay vì sữa Ba Vì...

# 3. Xu hướng tăng trưởng kinh tế

GDP Việt Nam năm 2005 là 815 nghìn tỷ VND, GDP bình quân đầu người đạt 700USD/năm; GDP năm 2010 là 104,6 tỷ USD, bình quân đầu người đạt 1273USD/năm; GDP 2013 là 176 tỷ USD, bình quân đầu người 1960 USD/năm (Nguồn: Tổng cục thống kê). Với đà tăng trưởng trừ đi mức lạm phát qua ngần ấy năm, vẫn thấy rõ được rằng thu nhập cá nhân đã tăng trưởng vượt trội theo từng giai đoạn. Kinh tế phát triển, sự phân hóa giàu nghèo càng rõ rệt hơn.

Trong khoảng 3 năm trở lại đây, hàng loạt các đại gia và ngôi sao làm tốn không ít giấy mực của dư luận vì những chiếc xe lên đến chục tỉ VND, những đám cưới siêu sang, những bộ váy trị giá tiền tỷ… Điều này chứng minh luận điểm "Khi kinh tế phát triển, người ta tiêu xài nhiều hơn, có những nhu cầu đặc biệt và lớn hơn". Marketing cũng phải theo xu hướng ấy để theo kịp insights của người tiêu dùng.

Xu hướng kinh tế chỉ ra được con số tổng quát xu hướng gia/ giảm của chi tiêu mà các nhà sản xuất có khả năng hưởng lợi được từ sự gia/ giảm thu nhập chung của dân chúng. Tuy nhiên, trong một số trường hợp, ai có thể hưởng lợi hay không còn phải tính tới Lifestyle:

Ví dụ, khi nói Việt Nam ngày càng giàu, ai cũng có tiền mua xe máy; như vậy thì các nhà sản xuất xe máy hoặc nhập khẩu được lợi. Tuy nhiên do xu hướng Lifestyle tác động, rốt cuộc người ta thích mua nhưng lại phải là tay ga (đặc biệt nữ giới mặc váy trèo lên trèo xuống cho… nhẹ nhõm, đồng thời không phải thò chân ấn cần số… Đây cũng có thể hiểu là 1 Insight). Vào giai đoạn 2005, SYM đã "đánh hơi" Lifestyle khá tốt, mở đầu xu hướng sản xuất xe ga và kéo theo Yamaha và Honda chạy sau. Khi Vespa thâm nhập thị trường Việt Nam với quy mô rất nhỏ ban đầu; họ đã đánh trúng "lifestyle" của một bộ phận những người trẻ có thu nhập cao thích phong cách nghệ thuật có cá tính và trở thành thương hiệu dẫn dắt xu hướng "đi xe gì cũng là một nét văn hóa". Cùng với các câu chuyện thương hiệu và concept "thương hiệu văn hóa"; Các câu lạc bộ "vespa Fan" hình thành tự phát và được sự hậu thuẫn đã tạo nên một thứ tình yêu mãnh liệt dành cho thương hiệu.

# 4: Xu hướng phát triển công nghệ

Có thể nói ngày nay không gì tiến triển nhanh bằng công nghệ, đặc biệt là công nghệ khoa học viễn thông – điện tử – kỹ thuật số mà nền tảng là máy tính và đỉnh cao là Internet.

Điều đáng mừng là các marketers đang bắt kịp và đưa công nghệ vào hỗ trợ cho công việc của mình. Ngay cả một nước đang phát triển như Việt Nam cũng điểm được các mặt anh tài tham gia vào công việc marketing này:

Traditional: Radio => TV => Video Player => Cable => OOH-TV ads (và các công nghệ thu lại chương trình tại nhà ở các thi trường nước ngoài); Mobile Marketing: MMS, SMS,… Internet Marketing: Blog, Company website, online ads như banner, text, video, và thậm chí

là những event/compaign online được sử dụng độc lập hay song song hỗ trợ cho các hoạt động khác.

Thế nhưng công nghệ ảnh hưởng thế nào tới insights của khách hàng? Hãy xem quá trình tiến hóa một ngành công nghệ:

Digital photography: Máy chụp ảnh => máy ảnh kỹ thuật số => máy quay phim => Máy quay kết hợp chụp ảnh kỹ thuật số.

Kodak loay hoay ở đâu trong quá trình này? Khi máy ảnh kỹ thuật số ra đời, Kodak nghĩ insights của khách hàng trong thị trường này là gì? Kodak sẽ phải làm gì để tiếp tục tồn tại? Bám trụ với những gì mình đã có không hẳn là một ý tưởng tồi. Nhưng chắc chắn điều đó không thể thực hiện bằng những marketing plan như trước. Năm 2003, Kodak rời bỏ thị trường truyền thống sau 122 năm ra đời.

Vào một thời điểm nào đó đã diễn ra tại Việt Nam, bỗng dưng mọc lên các quán café Wifi, người ta đến đó gặp khách hàng, làm việc ngoài văn phòng, thậm chí là để kiếm một chỗ học tập thoải mái. Giờ đây những quán không có wifi hiển nhiên không thuộc dạng "tiêu chuẩn" vì đơn giản wifi đã thành một nhu cầu tất yếu. Một nghiên cứu gần đây của Nielsen Việt Nam cho thấy có đến 47% người tiêu dùng đã từng mua các sản phẩm trên Internet, còn theo nghiên cứu của hội SEO Việt Nam thì trên 57% người dùng internet đã mua hàng online. Điều này nghĩa là xu hướng mua bán và thói quen mua sắm của người tiêu dùng đã thay đổi nhanh chóng trong 3 năm gần đây và các thương hiệu không thể bỏ qua xu hướng này.

Năm 2013, Google Think InSights đã công bố một infographic thú vị nhận định năm 2013 là một năm tuyệt vời cho digital advertising. Nhiều công nghệ mới đã "cất cánh", giúp cho các thương hiệu, agency bản tiếp cận với người tiêu dùng dễ dàng và hiệu quả hơn bao giờ hết. Quảng cáo trở nên thông minh hơn, các chiến dịch mở rộng ra trên các màn hình hiển thị và định dạng khác nhau, việc mua quảng cáo truyền thông diễn ra theo thời gian thực (real-time media buying).

## 5. Xu hướng cạnh tranh

Bằng cách theo dõi mọi hoạt động của các đối thủ chính, hay nói đúng hơn là các nhãn hàng dẫn đầu của cả một ngành hàng, thị trường của mình, doanh nghiệp có thể phần nào dự đoán được đôi phần tương lai của thị trường mà mình đang theo đuổi và vươn lên. Chính việc này giúp cho doanh nghiệp dự đoán được nhu cầu của khác hàng trong tương lai, việc chậm chân cho một chỗ tốt trong việc chờ đến phiên gặp khách hàng ở phòng bán vé nhà ga vì thế mà cũng gia giảm đi rất nhiều.

Một số chuyên gia Marketing và giới nghiên cứu marketing cảm thấy rất khó có thể nói chuyện với khách hàng về nhu cầu chưa được thỏa mãn của họ để tìm ra insights, và rằng việc đó gần như là chỉ phí thời gian. Vì thế hai dòng quan điểm vẫn luôn tồn tại: Bán cái doanh nghiệp có hay bán cái khách hàng muốn? Lập luận bán cái khách hàng cần có vẻ

chiếm được ưu thế. Tuy nhiên quan điểm bán cái ta có lại được hậu thuẫn bởi những thành công vang dội mà tiêu biểu là sản phẩm Sony Walkman (Sony), và iPhone (Apple) và Plappy Birds (Nguyễn Hà Đông).

Bất luận bạn chọn quan điểm nào, hãy đi đến tận cùng của sự sáng tạo.

Ngoài các nhân tố ảnh hưởng liên quan đến môi trường vĩ mô, cũng sẽ có những nhân tố ảnh hưởng từ môi trường vi mô; tuy nhiên những nhân tố này mang tính cá biệt và không cần phải chú trọng như các nhân tố vĩ mô.




*Hình 9 - Các nhân tố gây ảnh hưởng đến môi trường Vi mô*

# 5 yếu tố ảnh hưởng trong môi trường vi mô bao của từng cá nhân:

**1.Thay đổi điều kiện sống cá nhân**: khi thay đổi môi trường sống hoặc làm việc, điều kiện sống mới khiến người tiêu dùng sẽ buộc phải thay đổi hoạt động mua sắm (chuyển đổi địa điểm mua sắm, thay đổi thời gian mua sắm, thay đổi nhu cầu mua sắm.

Thay đổi điều kiện sống cũng bao gồm thay đổi trạng thái của cá nhân ví dụ: đang từ độc thân chuyển sang lập gia đình; đang từ phụ nữ trẻ chưa có con, sang việc mang thai và sinh con. Những điều này có ảnh hưởng lớn tới phong cách tiêu dùng và nhu cầu mua sắm của con người.

Sau khi thay đổi sang một trạng thái mới, các cá nhân lại chịu sự tác động mới của môi trường vĩ mô mà họ đang sống.

**2.Tài chính cá nhân**: sự thay đổi điều kiện sống cá nhân thông thường kéo theo sự thay đổi tài chính cá nhân (tăng lên hoặc giảm đi); vì thế có tác động đến hành vi tiêu dùng. Xem thêm xu hướng tăng trưởng kinh tế.

**3.Sở thích cá nhân**: xu hướng nhân chủng của môi trường vĩ mô, việc đi sâu nghiên cứu các sở thích cá nhân và lối sống là đặc biệt quan trọng.

**4.Tác động của người thân**: người thân là những người sống trong cùng nhà với cá nhân (bạn cùng phòng cũng sẽ là người thân có tác động lớn hơn bố mẹ ở quê); cũng có thể là bạn hàng xóm thân thiết. Người thân có tác động tới 2 khía cạnh trong phong cách tiêu dùng của các cá nhân:

-Gây ảnh hưởng tới nhu cầu và hành vi mua sắm

-Người thân chính là người mua hàng hóa cho cá nhân: ví dụ đồ ăn, đồ dùng hàng ngày , quần áo mặc nhà; … trong gia đình thường do người mẹ mua, hoặc do phân công của nhóm bạn cùng phòng sẽ luân phiên có người phụ trách phần ăn uống, mua sắm… Thậm chí có những gia đình con cái đã trưởng thành nhưng mẹ vẫn là người mua sắm và quyết định tất cả mọi việc

Vì vậy, trong quá trình nghiên cứu nhu cầu ẩn dấu của con người, đời sống cá nhân của họ cũng là điều đặc biệt được lưu tâm.

**5.Tác động của người gây ảnh hưởng**: Đồng nghiệp, sếp (ở cơ quan); chồng/vợ/cha mẹ/ con cái/ thần tượng đều có thể trở thành những người gây ảnh hưởng trực tiếp tới mỗi cá nhân. Nghiên cứu customer insights có thể khai thác sâu khía cạnh này nhằm tạo nên những chuỗi thông điệp tác động tới người gây ảnh hưởng. Ví dụ điển hình là sản phẩm học đường cho trẻ độ tuổi mẫu giáo và cấp 1; sữa cho trẻ 1-6 tuổi; …. Những sản phẩm này có người mua là người mẹ, hoặc bố, hoặc người thân của trẻ và giáo viên; nhưng người sử dụng lại là em bé, vì vậy các thông điệp truyền thông đều tập trung tác động đến sở thích của trẻ thay vì tác động vào nhu cầu, sở thích của bố mẹ.

# Phương pháp nghiên cứu để tìm kiếm Insights

## Các kỹ thuật phổ biến để nghiên cứu, tìm kiếm Insights của khách hàng, gồm có:

1.Focus Groups (thảo luận nhóm chuyên sâu)

2.Observation (quan sát người tiêu dùng tại nơi họ sử dụng sản phẩm/ tại nơi mua hàng)

3.Ethnography (nhân học)

4.Depth interviews (phỏng vấn chuyên sâu)

5.Archetype research (Nghiên cứu hình mẫu)

6.Customer visits (thăm viếng khách hàng)

Điều đáng lưu ý trong nghiên cứu tìm kiếm Insights, là doanh nghiệp vừa và nhỏ hoàn toàn có thể tự thực hiện dựa trên sự trợ giúp/ tham gia thực hiện của các chuyên gia/ marketer có kinh nghiệm.

Trong đó Focus groups đã trở thành một trong những phương pháp nghiên cứu phổ biến nhất trong giới marketing. Ở Việt Nam lại càng phổ biến hơn và thậm chí được xem là kỹ thuật tốt nhất nghiên cứu người tiêu dùng. Đặc biệt khi dùng kết hợp cả 6 phương pháp thì Focus Group cho phép doanh nghiệp có một nhận định tổng quan rõ ràng hơn về hành vi và thái độ của khách hàng/ người tiêu dùng.

Sở dĩ Focus Groups phổ biến như vậy là do phương pháp này có thể giúp các marketer nhanh chóng và dễ dàng có được những đóng góp chất lượng từ chính khách hàng của mình. Việc các thành viên trong nhóm được chọn thảo luận tương tác qua lại hoàn toàn có thể giúp marketers nảy ra 1 ý tưởng mới; đồng thời một cái nhìn thu nhỏ về quá trình nhóm khách hàng mục tiêu của mình lựa chọn và chấp nhận một sản phẩm như thế nào.

Nhưng cần xác định rõ, Focus Groups không cung cấp những giải pháp. Nó giúp marketer có được một bức tranh về insights khách hàng mục tiêu, từ đó khám phá ra khả năng và hạn chế của sản phẩm phục vụ thị trường.

## Vậy Focus Groups có thể áp dụng trong những trường hợp nào?

1.Định vị sản phẩm hoặc định vị thương hiệu

2.Quản trị hình ảnh thương hiệu và tài sản thương hiệu

3.Khảo sát sự thay đổi trong xu hướng ngành hàng.

4.Phát hiện những xu hướng và tham gia những ngành hàng mới.

5.Phát triển sản phẩm mới. Tối ưu hóa sản phẩm cũ

6.Xây dựng concept quảng cáo, truyền thông mới cho các sản phẩm cũ

7.Xây dựng chiến lược kinh doanh

Focus Groups là kỹ thuật nghiên cứu đinh tính. Vì thế không thể dùng phương pháp chọn ngẫu nhiên trong kết quả nghiên cứu như những phương pháp định lượng. Điều đó cũng có nghĩa là dùng Focus Groups để hiểu sâu thêm về khách hàng và để phát triển những giả định tiềm năng chứ không dùng để đo lường số lượng.

## Cách thức thực hiện

1.Xác định mục tiêu: muốn tìm Insights để giải quyết nhu cầu nào của doanh nghiệp là chính (trong 10 trường hợp nêu trên).

2.Thiết lập nhóm nghiên cứu có kinh nghiệm (nội bộ, thuê ngoài hoặc kết hợp)

3.Nghiên cứu toàn bộ các thông tin đã có sẵn trước đó (Thông tin về sản phẩm, thị trường, các số liệu thống kê về khách hàng, nhu cầu, sở thích, các kết quả kinh doanh, các bản tổng kết khách hàng hoặc các kết quả Focus Group đã thực hiện trước đó).

4.Chọn lựa khách hàng phù hợp vào nhóm thảo luận (tối đa 10 người / nhóm)

5.Xây dựng kịch bản thảo luận (nên sử dụng chuyên gia có kinh nghiệm)

6.Ghi chép, ghi âm đầy đủ toàn bộ nội dung thảo luận

7.Từ các Insights “sơ sơ” tổng hợp và xây dựng thành Insights lớn

8.Thiết kế, thử nghiệm, đánh giá insights trong các tình huống giả định thực tiễn

9.Ứng dụng Insights.

## Phân biệt Xu hướng, thực tế, chân lý và Insights

Trong quá trình tìm kiếm Insights, các marketers có thể bị nhầm lẫn giữa nhiều khái niệm na ná nhau. Trong đó trước tiên là khái niệm "Chân lý" được cộng đồng thừa nhận. VD "dịch vụ ở Hà Nội tệ hơn ở Sài Gòn" là một dạng chân lý; không phải là Insights của khách hàng. Insights lúc này có thể là "vào quán café ở Hà Nội có không gian thư giãn và được phục vụ "ngọt" như ở Sài Gòn".

Thích đi shopping ở trung tâm thương mại, thích đi xem phim ở Megas, thích ăn KFC, thích selfieds… mới chỉ là xu hướng của giới trẻ, chưa phải là Insights. "tôi thích đi shopping ở Vincom centre vì ở đó có nhiều hàng hiệu, vì ở đó có nhiều thương hiệu để lựa chọn, vì ở đó có nhiều người ăn mặc đẹp ở đó có cách trưng bày, kết hợp hàng hóa bắt mắt và tôi có thể học hỏi…" mới là Insights.

"Có rất nhiều loại sữa ngoại khác nhau và tôi không biết loại nào phù hợp với con nhỏ của tôi" – là thực tế (hiện thực đang xảy ra) còn "tôi muốn loại sữa mát và dễ tiêu hóa vì con tôi thường bị rôm khi uống sữa bột mùa hè" là Insights.

# Kịch bản thảo luận cho một thương hiệu nội thất gỗ gia đình

Đối tượng: Hộ gia đình. Thu nhập khá. Người quyết định mua hàng (dựa trên thông tin khách hàng): Nam, độ tuổi 30-55. Người tìm kiếm thông tin về thương hiệu: Nữ

Mục tiêu: Thương hiệu đã có chỗ đứng trên thị trường, có khách hàng trung thành và phần lớn là kết quả của hoạt động Marketing truyền miệng. Chủ thương hiệu muốn xây dựng một concept truyền thông mới mẻ để tìm kiếm mở rộng đối tượng khách hàng.

Kịch bản: Xây dựng Focus Group gồm có 2 chuyên viên marketing dẫn dắt và 6 khách hàng, trong đó có 4 khách hàng thân thiết và 2 khách hàng mục tiêu (chưa biết đến thương hiệu).

- 30p đầu: giới thiệu từng người, giới thiệu lý do buổi thảo luận

- Các câu hỏi dẫn dắt chính

+ Trong gia đình anh chị, anh chị thích đồ gỗ nào nhất, vì sao?

+ Anh/chị có kỷ niệm nào đáng nhớ với món đồ đó không? Xin kể lại kỷ niệm đó? (vui hay buồn. cảm xúc thế nào?)

+ Anh/chị có kỷ niệm nào khác đáng nhớ về một món đồ nội thất không?

+ Anh/ Chị có đặc biệt yêu thích một kiểu phong cách/ một món đồ nội thất nào không? Lý do vì sao? – kỷ niệm nào với món đồ đó?

+ Trong các kỷ niệm thì người gắn bó với kỷ niệm là ai? Thường là kỷ niệm vui hay buồn? Không gian ở đâu?

+ Hãy kể lại lần gần đây nhất anh chị chọn mua đồ nội thất, cảm xúc của anh chị khi đó thế nào? Anh chị mua với ai? Món đồ đó hiện giờ còn được dùng không và kỷ niệm nào gắn bó với đồ nội thất đó?

## Trong số các Insights được ghi nhận, có một số Insights đáng chú ý:

- Tôi rất thích có một cái phản gỗ, đen bóng, vì ngày nhỏ bà ngoại tôi có một cái và lũ trẻ con chúng tôi thường trèo lên phản để chơi, rất mát.

- Nhà tôi có một bộ bàn ăn gỗ to với 2 cái bàn gấp sơ cua vì gia đình tôi thích tụ tập đông người. Cả đại gia đình quây quần nấu nướng, ăn uống rất vui và không đâu ăn thoải mái như ở nhà vì mọi người có thể nói chuyện ầm ỹ mà không sợ làm phiền người khác.

- Tôi không thích đặt hàng vì không thích chờ đợi lâu, tôi thường xem và quyết định mua ngay tại cửa hàng.

- Tôi không thích mua đồ gỗ mà thường thuê thiết kế vì sau khi đã đi khắp các cửa hàng nội thất lớn, nhỏ, cao cấp cũng có, tôi đều thấy nhân viên bán hàng đồ gỗ nội thất không hề yêu mến sản phẩm và có cảm xúc khi bán hàng. Họ cũng không hiểu thế nào một sản phẩm đẹp và phù hợp với người mua.

**Insights được chọn lựa để trở thành concept truyền thông**: Tôi yêu không khí tụ họp đại gia đình, quây quần bên bàn ăn và chia sẻ tình yêu thương. Đồ nội thất là một thành viên không thể thiếu khi nghĩ về gia đình.

## Tóm tắt chương 3, nghiên cứu khách hàng nên tập trung vào các phần:

1.Vẽ chân dung khách hàng: mô tả càng chi tiết càng tốt các đặc điểm bên ngoài của khách hàng: hình ảnh, lối sống, mong muốn, nhu cầu, độ tuổi, giới tính, sở thích, tính cách, môi trường làm việc, nơi chốn thường lui tới, vùng miền sinh sống …

2.Doanh nghiệp B2B hay B2C đều có thể vẽ chân dung khách hàng một cách chi tiết. Với doanh nghiệp B2C, nên làm nghiên cứu thị trường hoặc làm các nghiên cứu nhỏ tập trung vào đối tượng khách hàng đến mua/ xem hàng.

3.Sau khi vẽ chân dung là phần “vỏ” thì phần “ruột” lại chính là các nhu cầu ẩn dấu nằm trong tâm trí khách hàng. Để có thể hiểu rõ khách hàng, việc dễ dàng và đơn giản nhất là thường xuyên xem quảng cáo, tham gia vào các cộng đồng có nhiều khách hàng mục tiêu để lắng nghe, quan sát; quan sát khách hàng khi mua hàng và khi sử dụng sản phẩm; trực tiếp phỏng vấn hoặc trò chuyện với khách hàng.

Sau khi có đầy đủ các dữ liệu cần thiết HIỂU RÕ CHÍNH MÌNH; HIỂU BIẾT ĐỐI THỦ; THẤU HIỂU KHÁCH HÀNG; một vị tướng lĩnh đã có thể vạch các chiến lược, chiến thuật để TRĂM TRẬN KHÔNG BẠI (Tôn Tử).

Phần tiếp theo, đi sâu hơn vào chiến lược thương hiệu thông qua mô hình Kim Cương.

Mô hình thương hiệu Kim cương – Brand Diamond là một sáng tạo độc đáo mới của Thanhsbrand trong quá trình nghiên cứu chiến lược xây dựng thương hiệu. Thông qua mô hình này, các doanh nghiệp có được một bộ công cụ hữu hiệu ứng dụng trong hoạt động xây dựng thương hiệu của doanh nghiệp.

Dựa trên những nền tảng lý luận về chiến lược thương hiệu kinh điển quốc tế; Thanhsbrand đã kết nối các giá trị; nhân tố có tính quyết định đến sự phát triển và cất cánh của thương hiệu trong một tổng thể chung. **Giống như những giác cắt của một viên kim cương, mỗi giác cắt đều có giá trị khiến viên kim cương tỏa sáng và hỗ trợ việc hội tụ-phản chiếu ánh sáng của các giác cắt khác.**

Với mỗi mô hình doanh nghiệp khác nhau, giác cắt của kim cương, các lát cắt thương hiệu trong một tổng thể có thể sẽ có những giá trị lớn, nhỏ khác nhau.

Mô hình Kim Cương gồm 6 giác cắt chính là Sứ mệnh, tầm nhìn; giá trị cốt lõi; cá nhân hóa; Mô hình và kiến trúc thương hiệu; Văn hóa thương hiệu; Lịch sử thương hiệu;

Trung tâm của mô hình là **Lời hứa thương hiệu, là giá trị (lợi ích) lớn nhất của thương hiệu đem đến cho xã hội và công chúng cũng như khách hàng của mình; thể hiện thông qua thông điệp/ tuyên ngôn hoặc hành động cụ thể, có thể trải nghiệm được.**

Bao trùm bên ngoài "hạt nhân kim cương" chính là vị thế ĐỊNH VỊ thương hiệu (positioning) và giá trị "tinh túy thương hiệu" (Brand essence) những giá trị mang nhiều cảm tính. Dựa trên 7 nhân tố "hạt nhân" mà vị thế định vị và tinh túy thương hiệu được hình thành.



*Hình 10: Mô hình Kim cương trong xây dựng thương hiệu*

# Sứ mệnh – tầm nhìn và giá trị cốt lõi của thương hiệu - Nền móng vững chắc cho tương lai mạnh mẽ.

# NÀO MÌNH CÙNG LÊN XE BUS

**Rốt cuộc thì "at the end of the day" bạn muốn gì?**

Nhiều năm trước trong một lần trò chuyện, một người bạn đã thuyết phục tôi làm theo mô hình của cô ấy. Viễn cảnh và những giá trị tương lai mà cô mô tả rất hấp dẫn và có khả năng cao trở thành hiện thực. Không rõ vì sao tôi vẫn thấy hờ hững.

Trong quá trình kinh doanh, công ty Thanhs do tôi sáng lập và điều hành từ năm 2000 đã tham gia nhiều hoạt động, thử thách "bản thân" trong nhiều mảng khác nhau của ngành quảng cáo và truyền thông.Chúng tôi đã từng sản xuất vật phẩm quảng cáo cho nhiều thương hiệu lớn như Coca-cola, Diana, thi công biển tấm lớn; thiết kế thi công show-room và gian hàng triển lãm; thiết kế và in tài liệu quảng cáo, sách, bao bì, hộp thực phẩm…; khảo sát và thi công biển quảng cáo cho toàn hệ thống của nhiều nhãn hàng rải từ Thái Nguyên đến Đà Nẵng… Có nhiều việc đã nhận và quyết tâm làm chỉ vì "người khác làm được thì mình phải làm được". Thế nhưng bản thân tôi không thấy thỏa mãn với nghề. Nhân viên nhận xét là sếp không thực sự tập trung vào việc "chốt khách hàng".

Cô bạn nói trên đã "chốt sales" với tôi bằng một câu hỏi khiến tôi suy nghĩ rất nhiều "rốt cuộc thì at-the-end-of-the-day Vân muốn gì?". Và cô ấy tự trả lời, ai cũng thích có đủ thu nhập để được tự do làm những gì mình muốn đúng không?

Trong đời mỗi người, nhất là những người trẻ, chắc cũng giống tôi, không ít lần bạn tự hỏi "rốt cuộc thì mình muốn gì? Và mình sẽ là ai sau 5 năm, 10 năm, 20 năm nữa? Trong nỗ lực tìm kiếm những công việc đem lại thu nhập tốt và phù hợp sở thích, bạn sẽ băn khoăn "mình sẽ làm việc này đến khi nào"?

Quay trở về với câu hỏi của cô bạn. Tôi nhận ra lý do quan trọng nhất khiến mọi lời mời gọi đều không thuyết phục. Cũng nhận ra vì sao tôi chỉ thấy hạnh phúc khi làm công việc mà hiện nay đã trở thành lĩnh vực hoạt động duy nhất của Thanhs. Trong giấc mơ thiền đến chặng cuối cùng cuộc đời, tôi không muốn chỉ có những chuyến du lịch nước ngoài, hạnh phúc gia đình, tài khoản ngân hàng hơn 10 con số hay nhiều bất động sản. Thậm chí nếu phải đánh đổi tất cả, phải lựa chọn một trong hai, tôi cũng sẵn lòng.

Thế giới đã mở ra một không gian khác khi tôi tìm thấy sứ mệnh và tầm nhìn của đời mình.

Thương hiệu (doanh nghiệp) cũng trải qua quá trình tìm kiếm như vậy. Phần lớn các sáng lập viên tham gia vào ngành kinh doanh dựa trên những nền tảng sức mạnh cốt lõi hoặc chớp thời cơ và ra nhập khi tìm thấy "lỗ hổng thị trường". Nếu có chiến lược kinh doanh, chiến lược marketing đúng và hiệu quả, doanh nghiệp sẽ gặt hái thành công.

Tuy nhiên sẽ là may mắn nếu trong quá trình đồng hành với sự phát triển của doanh nghiệp, Founder cũng như Bộ máy quản lý cấp cao có cùng nền tảng triết lý xuyên suốt, là kim chỉ nam mạnh mẽ để trở thành đầu tàu kéo theo toàn bộ các toa tàu phía sau. Ngược lại, một ngày đẹp trời nào đó các sáng lập viên và Hội đồng quản trị sẽ chia đàn sẻ nghé, đòi chia tài sản và/ hoặc chia tách công ty; nhân sự cấp cao sẽ nhìn xung quanh, so sánh thu nhập, chế độ đãi ngộ và tự hỏi "mình tham gia vào công ty này được lợi gì hơn công ty khác?"

Trong hai cuốn sách nổi tiếng Xây dựng để trường tồn và Từ tốt đến Vĩ đại, Jim Collin đã kết luận đại ý, để trở thành một tổ chức vĩ đại hãy tìm những người đồng hành cùng lên xe buýt trước khi quyết định sẽ đi đến đâu. Điều này không phải là nhận định chủ quan của tác giả mà là kết luận thực chứng khảo sát những công ty vĩ đại nhất thế giới.

Khi tham gia tư vấn cho hàng trăm doanh nghiệp tư nhân Việt đã trải qua qua chặng đường đi từ hai bàn tay trắng đến lúc trở thành một trong 3 doanh nghiệp dẫn đầu ngành kinh doanh; quy mô doanh nghiệp từ 30 người đến hơn ngàn người, kết luận trên của Jim Collin được các chủ doanh nghiệp rất tâm đắc và thừa nhận đúng.

Phân tích điều này để khẳng định rằng:

1. Doanh nghiệp vẫn có thể phát triển trong một số năm đầu mà chẳng cần biết đến việc xây dựng sứ mệnh và tầm nhìn.

2. Nếu không có sứ mệnh (trước đây thường được gọi là triết lý kinh doanh) thì doanh nghiệp khó đi nhanh và đi xa được. Đúng hơn là không thể "chạy đường dài".

3. Nếu có sứ mệnh và tầm nhìn đủ lớn, doanh nghiệp sẽ có công cụ hữu hiệu để "giữ chân người tài" và tạo nên chất keo gắn kết tổ chức; đem đến niềm tin và sự trung thành.

4. Bất luận tầm nhìn thế nào, những người quản lý cấp cao có hệ giá trị giống nhau và sứ mệnh cá nhân tương đồng với nhau sẽ tạo thành một "ekip" mạnh mẽ. Việc cần làm của các chủ doanh nghiệp là tìm kiếm những người có cùng sứ mệnh, thay vì chỉ tập trung tìm "người tài".

# “Nào mình cùng lên xe Buýt” – đi tìm sứ mệnh của thương hiệu

## Sứ mệnh được hiểu như nhiệm vụ lớn nhất, cao cả nhất mà Tổ chức sẽ theo đuổi và thực hiện khi nào còn tồn tại và hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh đó.

Một cách ngắn gọn, xúc tích nhất, Sứ mệnh là “**lý do để tổ chức tồn tại trong lĩnh vực kinh doanh của mình**”. Với các cá nhân, sứ mệnh là “**lý do bạn đến với thế giới này**”. Lý do tồn tại của GAP (thương hiệu thời trang đời thường nổi tiếng thế giới) là “**sáng tạo những kết nối cảm xúc giữa khách hàng trên toàn thế giới…**”. Lý do tôi (tác giả) đến với thế giới này là để “**đồng hành với các thương hiệu Việt**”.

Điều kỳ lạ khi khảo sát thông điệp sứ mệnh của các thương hiệu hàng đầu, GAP không có sứ mệnh sản xuất quần áo và xuất khẩu toàn thế giới mà lý do GAP tham gia vào ngành thời trang lại là đem đến những trải nghiệm khách hàng thú vị thông qua việc thiết kế sản phẩm “bất ngờ”; qua cửa hàng mua sắm độc đáo và chiến lược marketing compelling.

Tương tự, Apple không tập trung vào sứ mệnh sản xuất máy vi tính hay điện thoại thông minh, mà thông điệp của thương hiệu được ưa thích nhất thế giới về lý do họ “đến với trái đất” tóm lược là **Dẫn dắt công nghiệp thiết kế sáng tạo các thiết bị công nghệ số**. Apple “Thiết kế những máy tính cá nhân tuyệt hảo, đột phá nền công nghiệp âm nhạc kỹ thuật số, tái sáng tạo thiết bị di động và xác định tương lai của phương tiện truyền thông di động và các thiết bị máy tính.

Còn với Thương hiệu nổi tiếng nhất thế giới Coca-Cola, sứ mệnh của họ trong chặng hành trình dài hơn một thế kỷ; ghi dấu ấn vẫn là “refresh the world” đổi mới thế giới; truyền cảm hứng lạc quan và hạnh phúc; sáng tạo các giá trị và đem đến những điều khác biệt.

Thay vì các mục đích và con số khô khan, lạnh lùng tưởng chừng gắn chặt với thế giới kinh doanh; thương hiệu lại cho thấy họ thực sự “đang sống như một con người”, với những cảm xúc, tình yêu cuộc sống và niềm tin đầy nhân bản.

Sứ mệnh Thương hiệu thông thường sẽ được mô tả gồm các nội dung:

1.**Lý do tồn tại của thương hiệu trong ngành kinh doanh**. Được viết thành một câu phương châm ngắn gọn và thường được dùng để truyền thông nội bộ cũng như đại chúng.

2.Lợi ích (lý tính và cảm tính), các giá trị mà thương hiệu đem đến cho khách hàng và người tiêu dùng

3.Lợi ích mang lại cho cổ đông.

4.Lý do để tin tưởng hoặc lựa chọn thương hiệu

Thông điệp sứ mệnh được coi là hấp dẫn và quyến rũ, nếu đạt được các tiêu chí sau:

1.Ngắn gọn (trong một câu với 2-3 ý nhỏ)

2.Chuyển tải cảm xúc sống động như một con người

3.Khác biệt

4.Hướng về khách hàng, công chúng thay cho việc nói về công ty.

5.Đáng tin cậy

Sự ngắn gọn, xúc tích, giúp thương hiệu có thể truyền thông dễ dàng, dễ nhớ và trúng đích. Tuy nhiên, nếu chỉ ngắn gọn mà không có cảm xúc, thông điệp của thương hiệu sẽ trở thành một câu khẩu hiệu hoặc thành ngữ; chỉ tác động đến lý trí chứ chưa chạm tới trái tim của khách hàng.

Thông điệp sứ mệnh của ngân hàng toàn cầu am hiểu địa phương - HSBC rất nhiều cảm xúc và thúc đẩy niềm tin cho khách hàng "chúng tôi có mặt ở những thị trường đang phát triển, kết nối các cơ hội cho khách hàng, thúc đẩy sự phát triển mạnh mẽ của các doanh nghiệp và sự tăng trưởng thịnh vượng của các nền kinh tế. Chúng tôi hiện thực hóa hy vọng, ước mơ và thực thi tham vọng của con người. Tất cả điều này là mục đích và sứ mệnh của chúng tôi" (nguồn website HSBC)

Trong khi đó, sứ mệnh của ngân hàng Techcombank lại được tuyên bố một cách khô khan và dài dòng như sau (nguồn Website techcombank.vn):

• **Trở thành đối tác tài chính được lựa chọn và đáng tin cậy nhất của khách hàng** nhờ khả năng cung cấp đầy đủ các sản phẩm và dịch vụ tài chính đa dạng và dựa trên cơ sở luôn coi khách hàng làm trọng tâm.

• **Tạo dựng cho cán bộ nhân viên một môi trường làm việc tốt nhất** với nhiều cơ hội để phát triển năng lực, đóng góp giá trị và tạo dựng sự nghiệp thành đạt.

• **Mang lại cho cổ đông những lợi ích hấp dẫn, lâu dài** thông qua việc triển khai một chiến lược phát triển kinh doanh nhanh mạnh song song với việc áp dụng các thông lệ quản trị doanh nghiệp và quản lý rủi ro chặt chẽ theo tiêu chuẩn quốc tế.

Một tiêu chí khác chiếm vị trí đặc biệt quan trọng đối với thông điệp sứ mệnh của thương hiệu tổ chức hay cá nhân, là tính KHÁC BIỆT. Không có sự khác biệt này, sẽ không thể phân biệt được các "lý do tồn tại" của thương hiệu này so với các thương hiệu khác. Hãy xem xét thông điệp của Techcombank phía trên, nếu bỏ logo Techcombank ra khỏi đoạn

thông điệp, ta sẽ không biết đây là "sứ mệnh" của tổ chức nào, hoạt động trong ngành nghề cụ thể nào của lĩnh vực tài chính.

Sai lầm mà các thương hiệu Việt hay mắc phải, bao gồm cả thương hiệu lớn, là thích dùng cụm từ "hơn nhất". Tốt nhất, đáng tin cậy nhất, hấp dẫn nhất nhưng lại không nêu bật lý do của sự lựa chọn "hơn nhất đó". Ngoài ra, nên lưu ý trong thông điệp SỨ MỆNH, để trả lời câu hỏi "tôi là ai" thì KHÔNG NÊN dùng từ TRỞ THÀNH. **Công thức "TRỞ THÀNH + CỤM DANH TỪ + CỤM TÍNH TỪ" là điển hình của thông điệp TẦM NHÌN.**

## Công thức của thông điệp SỨ MỆNH là

**"SỨ MỆNH (CỦA) + THƯƠNG HIỆU + LÀ + DANH TỪ + TÍNH TỪ (CHỈ CẢM XÚC) + CÔNG CHÚNG/KHÁCH HÀNG + bằng / thông qua + GIẢI PHÁP KHÁC BIỆT CỦA THƯƠNG HIỆU"**

Tương tự ví dụ sứ mệnh của ngân hàng Techcombank, nên sửa thành **Sứ mệnh của TECHCOMBANK là ĐỐI TÁC TÀI CHÍNH – NGÂN HÀNG ĐÁNG TIN CẬY NHẤT của khách hàng CÁ NHÂN và TỔ CHỨC thông qua các giải pháp tài chính thân thiện, dễ tiếp cận, xây dựng phù hợp với từng nhu cầu cá biệt"**

Quy trình Xây dựng SỨ MỆNH, TẦM NHÌN THƯƠNG HIỆU của Thanhs gồm các bước cơ bản sau:

1.Nghiên cứu thông tin tổng quát

2.Nhóm chiến lược (Gồm lãnh đạo doanh nghiệp, chuyên viên, leader, chuyên gia tư vấn, thư ký dự án) cùng học và nghiên cứu quy trình; hiểu rõ định nghĩa Thế nào được gọi là Sứ mệnh và Tầm nhìn.

3.Phát triển ý tưởng thông qua các công cụ brainstorming và nghiên cứu chuyên sâu

4.Thu thập các ý tưởng.

5.Chấm điểm và lựa chọn vòng 1

6.Bỏ phiếu và lựa chọn vòng 2. Thuyết trình

7.Lựa chọn và phân tích chuyên sâu với lãnh đạo doanh nghiệp

8.Cân nhắc, đánh giá, truyền thông nội bộ

9.Tinh chỉnh (nếu cần), thiết kế, truyền thông bên ngoài tổ chức

10.Bước 9: Đào tạo nội bộ để toàn bộ nhân sự hiểu rõ quy trình, nội dung.

Phụ lục 3: Xây dựng sứ mệnh và tầm nhìn thương hiệu Dịch thuật Expertrans.

Đầu tiên, để bước vào giai đoạn xây dựng sứ mệnh, tầm nhìn thương hiệu, Ban Chiến lược (bao gồm chuyên gia tư vấn và các thành viên phát triển chiến lược trong doanh nghiệp) đã cùng nhau trải qua một khoảng thời gian dài, hơn 2 tháng nghiên cứu chuyên sâu về doanh nghiệp, SWOT; thị phần, thị trường, đối thủ cạnh tranh, … và đã kết luận sơ bộ về định hướng chiến lược phát triển của Doanh nghiệp.

Bước 1, để xây dựng sứ mệnh và tầm nhìn của thương hiệu; Ban chiến lược và các Leader của doanh nghiệp đã bàn bạc, sử dụng nhiều công cụ phát triển ý tưởng trong các buổi brainstorming: mind-map, 7hats, … để thiết lập hệ thống các ý kiến / giá trị / kỳ vọng đối với doanh nghiệp. Trong đó tập trung vào các tiêu chí quan trọng: Doanh nghiệp là ai? Doanh nghiệp có thể đem lại được điều gì. Giá trị gì cho xã hội? Doanh nghiệp mong muốn sẽ trở thành như thế nào trong tương lai? Điều khác biệt mà doanh nghiệp tạo ra là gì?

Yêu cầu đối với giai đoạn này, là việc mọi người cùng mở rộng tư duy, không phân biệt đúng-sai, không phê bình, chê trách (thường trong nhiều doanh nghiệp, các cá nhân có xu hướng nói theo ý sếp hoặc chờ nhau, nhìn nhau để phát biểu). Mỗi người đều tự trình bày ý tưởng của mình một cách độc lập nhất.



*Hình 11 - Mind-map xây dựng sứ mệnh, tầm nhìn thương hiệu*

Kết quả của hoạt động: sau khi loại trừ những ý trùng lặp; chúng tôi thu thập được 35 ý kiến khác nhau. Dựa trên 35 ý kiến này, các thành viên cùng nhau chấm điểm từ cao đến thấp. Mục đích của việc chấm điểm, là để giảm thiểu tính "định tính" trong cảm xúc, tăng giá trị "định lượng".

Mục tiêu: chọn ra 15 ý kiến vào vòng lựa chọn tiếp theo. Ở giai đoạn này, ý kiến của lãnh đạo cũng chỉ được xem xét giống như các nhân sự khác trong team. Tại Expertrans, chúng tôi rất vui mừng vì tỷ lệ đồng thuận khá cao, hầu hết điểm đánh giá đều tập trung vào 15 ý kiến quan trọng được lựa chọn.

Với 15 ý kiến này, các thành viên lại tiếp tục biểu quyết để chọn ra 3 tiêu chí quan trọng nhất cho Sứ mệnh thương hiệu và 3 tiêu chí cho Tầm nhìn thương hiệu. Các phần chấm điểm thực hiện độc lập và bỏ phiếu kín, vì vậy tính khách quan được đảm bảo. Với mỗi 3 lựa chọn của mình, các thành viên đều trình bày lý do vì sao lại có sự lựa chọn đó. Ở bước này, Team Expertrans thực hiện chưa thật tốt, do các thành viên chưa thực sự chú tâm và bị ảnh hưởng bởi tâm lý đám đông.

Sau khi đã lựa chọn và biểu quyết, cuối cùng sau hơn 1 tháng triển khai, chúng tôi đã có những tiêu chí quan trọng, được đồng thuận và hàm chứa cảm xúc, sự đáng tin cậy để xây dựng nên Sứ mệnh và tầm nhìn thương hiệu Expertrans.

# Các tiêu chí phát triển sứ mệnh thương hiệu là:

1.Cầu nối thành công, mở rộng thị trường cho khách hàng

2.Giải pháp ngôn ngữ và hỗ trợ kinh doanh.

3.Đảm bảo lợi ích vật chất và tinh thần cho người lao động và cổ đông. Trở thành ngôi nhà thứ 2

Các tiêu chí phát triển tầm nhìn thương hiệu là:

Liên tục tăng trưởng và định hướng phát triển bền vững

Trở thành đối tác chiến lược với các doanh nghiệp Fortune (đặc thù của ngành dịch thuật, các đối tác đều mong muốn tìm được doanh nghiệp đáng tin cậy để ký vendor)

Mô hình kinh doanh toàn cầu kiểu Expertrans

Một vài tiêu chí không hẳn đã thực sự được gọi là "tầm nhìn" hay "sứ mệnh"; ví dụ như "liên tục tăng trưởng" hay "doanh nghiệp toàn cầu".

Đến bước này, chuyên gia tư vấn tiếp tục làm việc chuyên sâu với lãnh đạo doanh nghiệp để cùng phân tích các tiêu chí, các giá trị thích hợp cho tổ chức. Chúng tôi đã cùng đi đến kết luận, liên tục tăng trưởng mặc dầu không phải là một tầm nhìn tiêu chuẩn, nhưng lại là điểm trọng yếu được toàn bộ leader của doanh nghiệp lựa chọn. Điều này một phần phản ánh mong mỏi và tầm nhìn của chính các leader giai đoạn hiện tại của doanh nghiệp; một phần cũng là mục tiêu kinh doanh.

Định hướng của doanh nghiệp về lâu dài, là "phát triển bền vững": đó là trở thành một đối tác đáng tin cậy, vì sự thành công của khách hàng, liên tục cải tiến và đổi mới sản phẩm, dịch vụ, hướng đến sự xuất sắc và hoàn hảo.

Sau khi đã cân nhắc nhiều lần, cũng nhận được thêm góp ý của chuyên gia tư vấn chiến lược phát triển doanh nghiệp của Hà Lan; lãnh đạo DN vẫn quay về lựa chọn đã đồng thuận nói trên. Theo lời anh, "điều này đáng tin cậy và phù hợp".

Với tiêu chí "doanh nghiệp toàn cầu", chúng tôi đã phân tích sau nhiều vòng thảo luận và định hướng toàn cầu không phải là một danh từ chỉ quy mô tổ chức đơn thuần, mà là một Mô hình kinh doanh đặc thù, do Expertrans sáng tạo ra. Đây cũng là át chủ bài quyết định sự thành công của doanh nghiệp.

Quy trình xây dựng sứ mệnh, tầm nhìn thương hiệu Expertrans vẫn còn phải trải qua các bước khác, như truyền thông nội bộ, đào tạo nhân sự, thiết kế văn bản để chính thức truyền thông…

Trên cương vị là chuyên gia tư vấn chiến lược, chúng tôi rất hài lòng với kết quả thu được; không đơn giản vì nội dung thông điệp, mà vì sự đồng thuận và tin cậy đã đến từ từng thành viên trong Leader Team của Doanh nghiệp.

Anh Đinh Khắc Tuấn, Co-founder, CEO Expertrans đã kết luận: "**Trước đây chúng tôi, từ ban lãnh đạo đến nhân viên và các trưởng phòng khi hỏi về tầm nhìn, sứ mệnh giá trị cốt lõi của công ty, đều có một khái niệm rất mơ hồ và có khi ở tài liệu này thì ghi A còn tài liệu khác thì ghi B, chúng tôi không nhất quán cho dù đã hoạt động 09 năm trên thị trường. Sau 03 tháng làm việc chúng tôi đã biết mình là ai, mình sinh ra để làm gì và giá trị cốt lõi của chúng tôi là gì**"

# … Hành trình của chúng ta sẽ đi đâu?

Nếu như thông điệp sứ mệnh của thương hiệu trả lời câu hỏi "tôi là OBAMA, tôi sinh ra để làm tổng thống da màu đầu tiên của nước Mỹ" thì tầm nhìn cho biết đích đến trong tương lai của các Thương hiệu – "tôi sẽ trở thành Tổng thống Mỹ vào nhiệm kỳ 2012-2020".

**Định nghĩa**: Tầm nhìn thương hiệu là một thông điệp ngắn gọn và xuyên suốt định hướng hoạt động đường dài cho một thương hiệu. Tầm nhìn là viễn cảnh, bức tranh tương lai của tổ chức. Vai trò của tầm nhìn giống như một thấu kính hội tụ tất cả sức mạnh của một thương hiệu vào một điểm chung. Doanh nghiệp thông qua tầm nhìn sẽ định hướng được đâu là việc cần làm và đâu là việc không cần làm của một thương hiệu.

## Tầm nhìn tập trung trả lời hai câu hỏi:

**1.Tổ chức sẽ trở thành như thế nào?**

## 2.Trong bao lâu? / Đến lúc nào?

**3.Công thức 1: TRỞ THÀNH + CỤM DANH TỪ + THỜI GIAN**

## 4.Công thức 2: SẼ + ĐỘNG TỪ + TÍNH TỪ (CẢM XÚC) + SỐ LIỆU CỤ THỂ THEO THỜI GIAN

Muốn nhìn thấy tương lai mà thương hiệu sẽ trở thành, cần có một cái nhìn sâu sắc về hệ thống tư tưởng cốt lõi (tôi là ai, tôi đem lại điều gì tốt đẹp cho xã hội, điều gì tôi sẽ làm tốt nhất và tôi tin tưởng vào điều gì?) và biết cách hình dung vào tương lai.

Một thương hiệu cửa với sứ mệnh "đem đến niềm vui trọn vẹn cho gia chủ bằng việc tư vấn hết mình các giải pháp làm đẹp hài hòa giữa hệ thống cửa với tổng thể thiết kế ngôi nhà" sẽ có thể phát triển các tầm nhìn theo các hướng:

1.**Hướng về khách hàng.** Tính toán tổng quy mô khách hàng tiềm năng có thể cung ứng đến 1 thời điểm nhất định trong tương lai:

2."Đến năm …, (Cửa Vui) sẽ đem lại niềm vui cho 10 triệu hộ gia đình Việt Nam"

3.**Hướng về quy mô sản xuất, cung ứng**: Trong vòng 10 năm tiếp theo sẽ cung ứng 50000 m2 cửa cho thị trường 5 thành phố lớn ở VN.

Trong vòng 10 năm tiếp theo sẽ xây dựng 3 nhà máy có công suất 20.000m2 cửa/ năm tại 3 thành phố lớn ở VN và xuất khẩu sang thị trường 3 nước ĐNA.

4.**So sánh với một mô hình tương đồng đã có**: Cửa Vui sẽ trở thành Eurowindows trong vòng 5 năm tiếp theo.

Việc đưa một mô hình tương đồng để so sánh khá thú vị, các thương hiệu có thể lựa chọn các mô hình tương đương cùng ngành hoặc khác ngành, chẳng hạn một trường Đại học hoàn toàn có thể chọn tầm nhìn là "trở thành Havard tại Việt Nam trong vòng 10 năm". Đà Nẵng có thể là Singapore thứ 2 tại Việt Nam vào năm 2020. - "Become Havard of the West" (tầm nhìn của Stanford University 1940s)

5.**Xác định cho thương hiệu một vị thế dẫn đầu**: Thương hiệu cũng có thể lựa chọn một ngách thị trường, hoặc đối đầu trực tiếp, hoặc theo đuôi trực tiếp đối thủ cạnh tranh lớn nhất trong ngành để tạo nên một tầm nhìn mạnh mẽ, rõ ràng và khác biệt.

-(SẼ TRỞ THÀNH) Thương hiệu dẫn đầu thị trường cửa cuốn thiết bị Đức

-(Cửa Vui sẽ trở thành) Thương hiệu dẫn đầu trong thị trường cửa kính chống ồn cho hộ gia đình

-Là sự lựa chọn đầu tiên vì (Cửa Vui) đã tư vấn hết mình.

-Là thương hiệu cửa được yêu mến nhất tại các hộ gia đình.

# 5 Nguyên tắc để có một tầm nhìn đủ lớn được viết tóm tắt thành công thức BHAG (Big, Hairy, Audacious Goals – To lớn, Chi tiết, Mục tiêu rõ ràng)

1.**Ngắn gọn**: đưa tầm nhìn trở thành một câu thành ngữ, thay vì một đoạn văn dài 3-5 câu. Không khách hàng và nhân viên nào có thể nhớ.

2.**Gợi cảm xúc cao cả, vĩ đại**: tầm nhìn nên dẫn đến cái nhìn rộng mở trong tương lai chứ không nên thu hẹp như một bản nhiệm vụ. Đừng quá cân nhắc năng lực sản xuất và cung ứng trong hiện tại để đưa ra một con số không đủ gây ấn tượng với bất kỳ ai. Nếu không thể đưa ra con số, hãy chọn cách khác để nói về tương lai.

3.**Khác biệt**: nguyên tắc Khác biệt là một trong những tiêu chí quan trọng nhất của các thông điệp sứ mệnh và tầm nhìn. Sau khi xây dựng thông điệp, bạn hãy đọc to nó lên, bỏ tên thương hiệu đi, so sánh với đối thủ. Liệu bạn có nhầm thông điệp của mình với một tổ chức khác hay không?

4.**Đưa ra con số đủ lớn nhưng phải đáng tin cậy**: Nếu trong 1 năm một doanh nghiệp nhỏ có thể cung ứng 500 sản phẩm, thì sau 10 năm cùng với mức tăng trưởng, họ có thể

cung ứng 50.000 – 1 triệu sản phẩm; nhưng nếu tuyên bố sẽ cung ứng 90 triệu sản phẩm cho toàn bộ dân số Việt Nam thì đó sẽ là một con số không đáng tin (ở thời điểm hiện tại).

5.**Dựa trên giá trị cốt lõi và sứ mệnh, không đi quá xa**. Nhiều doanh nghiệp Việt không thể tự chỉ ra bất kỳ một sản phẩm hoặc một giá trị khác biệt nào đủ lớn để thuyết phục khác hàng hiện tại, nhưng lại vạch tầm nhìn trở thành "người dẫn đầu" thị trường mà họ theo đuổi. Điều này là một "tương lai thổi phồng" không có cơ sở và không khiến khách hàng, nhân viên của bạn tin tưởng.

Dựa vào sứ mệnh "đem lại vẻ đẹp tự nhiên cho những người phụ nữ và đưa mỗi người thợ trang điểm trở thành một nghệ sĩ" của một trung tâm Trang điểm, họ có thể xây dựng tầm nhìn trở thành A – Học viên trang điểm theo mô hình học viện Makeup For Ever (Học viện trang điểm nổi tiếng thế giới có trụ sở tại Paris) ; B - "Trở thành thương hiệu trang điểm cá nhân hàng đầu cho phụ nữ trung niên"; C – "Đào tạo và cung ứng trên 1000 nghệ sĩ trang điểm".

Thương hiệu trang điểm trên không thể và không nên đi quá xa để trở thành "thương hiệu mỹ phẩm hàng đầu Châu Á" (đây là điều các doanh nghiệp Startup rất hay mắc phải) hoặc "chuyên gia trang điểm hàng đầu thế giới"

So sánh giữa tầm nhìn của Walmart với tầm nhìn của Prime Group; hai tập đoàn cùng tham gia trong ngành phân phối. Nếu như Prime Group chỉ đưa ra một tiêu chí không rõ ràng, giống hệt một bản pho-to copy từ đâu đó "Chúng tôi cam kết phát triển PRIME thành một tập đoàn kinh tế tiên phong và thịnh vượng" thì Walmart đã phát biểu tầm nhìn mạnh mẽ và biểu cảm "**Become 5 billion company by the year 2000**" (Walmart – 1990 – Trở thành công ty 125 tỷ USD vào năm 2000).

# Vì sao chúng ta cùng vui vẻ ngồi trên xe Bus với nhau?

Một trong các yêu cầu khi xây dựng thông điệp sứ mệnh và tầm nhìn là phải chuyển tải được sự khác biệt và hàm chứa cảm xúc. Nhưng cảm xúc sẽ từ đâu ra nếu là một doanh nghiệp kinh doanh vật liệu xây dựng khô khan?

Cũng chính vì không hề có "cảm xúc" mà rất nhiều thương hiệu Việt, kể cả những thương hiệu lớn trên thị trường đều đưa ra những bản thông điệp sáo rỗng và kém thuyết phục công chúng lẫn nhân viên.

## Vậy cảm xúc từ đâu ra? – Câu trả lời rất giản dị. Cảm xúc là phạm trù chỉ có ở con người, không nằm trong các hoạch định chiến lược.

**Cảm xúc truyền tải trong thông điệp sứ mệnh và tầm nhìn thương hiệu thông qua hệ giá trị niềm tin cốt lõi của tổ chức. Cảm xúc này (phải) bắt nguồn từ nội bộ tổ chức chứ không đến từ các chuyên gia tư vấn hay từ công chúng bên ngoài.**

Hệ thống giá trị cốt lõi, được coi là những nguyên lí thiết yếu và mang tính lâu dài của một tổ chức; là bộ quy tắc hướng dẫn chi tiết, ảnh hưởng sâu sắc tới suy nghĩ và hành động của các thành viên trong tổ chức và thường không lệ thuộc vào kết quả kinh doanh. **Trong những trường hợp khó khăn, các tổ chức kiên định sẽ thay đổi mục tiêu hoặc mô hình kinh doanh chứ không phải thay đổi hệ thống giá trị cốt lõi (hệ niềm tin) của mình.**

Nếu không có niềm tin cốt lõi về sự ĐÁNG TIN CẬY, thì ngân hàng Techcombank không thể / không nên sử dụng "đáng tin cậy" trong thông điệp sứ mệnh. Vì hoặc là khách hàng không tin tưởng, hoặc là toàn bộ hoạt động của ngân hàng này sẽ không hướng về việc trở nên Đáng tin.

Không có niềm tin cốt lõi về "làm việc là đem lại niềm vui và sự vui vẻ là yếu tố quan trọng đầu tiên để có thể tiếp cận và hiểu rõ khách hàng thì thương hiệu Cửa Vui khó có thể tạo ra một thông điệp sứ mệnh "có cảm xúc".

## Để xây dựng Hệ thống giá trị cốt lõi, doanh nghiệp trả lời 2 câu hỏi:

**1.Chúng tôi tin tưởng vào điều gì ?**

## 2.Niềm tin của tổ chức thể hiện bằng hành động như thế nào?

Hệ thống giá trị cốt lõi của tổ chức phản ánh rõ nét niềm tin nội tại của tổ chức đó. Không có niềm tin nào là ĐÚNG – SAI; không có niềm tin TỐT - XẤU.

Hệ thống giá trị cốt lõi của **Merck**:

□ Trách nhiệm xã hội của công ty

□ Tính ưu việt nổi bật trong mọi khía cạnh của công ty

□ Sự đổi mới dựa trên khoa học

□ Tính chân thật và kiên định

□ Lợi nhuận nhưng là thứ lợi nhuận bằng lao động và có lợi ích cho nhân loại

Với Merck, một thương hiệu toàn cầu trong ngành dược phẩm, một trong số các niềm tin của thương hiệu là 'LỢI NHUẬN" – Niềm tin này không hề sai, cũng không hề xấu vì nó là "thứ lợi nhuận bằng lao động và có lợi ích cho nhân loại". Niềm tin về lợi nhuận giúp thương hiệu giải quyết được mâu thuẫn của một tổ chức kinh doanh sản phẩm phục vụ sức khỏe của con người, "cứu người trên hết", "cứu một người bằng xây bảy tòa tháp" với việc phải có được lợi nhuận cao để đem lại lợi ích cho cổ đông.

Hệ thống giá trị cốt lõi của **Philip Morris**

□ Quyền tự do chọn lựa

□ Chiến thắng-đánh bại các đối thủ một cách minh bạch

□ Khuyến khích sáng kiến cá nhân

□ Cơ hội thăng tiến dựa trên công trạng; không ai được ưu tiên gì

□ Tính cần cù và luôn tự cải tiến

Với thương hiệu thuốc lá Philip Morris, niềm tin về "quyền tự do chọn lựa" cho phép thương hiệu có đủ sức mạnh để trả lời các câu chất vấn của các tổ chức đối lập, chống lại / phản đối việc hút thuốc lá. Quyền tự do chọn lựa vẫn là một trong những quyền cơ bản của con người, và vì thế, dù bị cản trở bởi luật pháp của nhiều quốc gia thông qua hàng rào thuế quan hoặc chính sách cấm phát triển, thuốc lá nói chung và Philip Morris nói riêng vẫn là một sản phẩm/ thương hiệu có sức sống mạnh mẽ.

Nghiên cứu giá trị cốt lõi của các thương hiệu nổi tiếng hàng đầu thế giới, có thể thấy triết lý và tầm ảnh hưởng cá nhân của các Founder hoặc CEO của thương hiệu thể hiện rõ

nét. “Là người tiên phong chứ không phải là người theo đuôi” – “nâng cao nền Văn hóa Nhật và vị thế quốc gia” cũng chính là hệ giá trị niềm tin của AKIO MORITA;

Hệ thống giá trị cốt lõi của **Sony**

□ Nâng cao nền văn hóa Nhật và vị thế quốc gia

□ Là người tiên phong - chứ không phải người theo đuôi: thực hiện điều bất khả thi

□ Khuyến khích khả năng và tính sáng tạo của cá nhân

Với chính Walt Disney, người đã sáng tạo nên thương hiệu được yêu mến trên toàn thế giới Walt Disney, niềm tin bất diệt của ông là “nếu bạn có thể mơ ước một điều gì đó thì bạn cũng có thể làm được nó” – Disney land là công trình của tình yêu, chúng tôi không mở Disney land chỉ để kiếm tiền”. Niềm tin của chính người sáng lập đã chiếm một vị trí quan trọng trong hệ thống giá trị cốt lõi của thương hiệu.

Hệ thống giá trị cốt lõi của **Walt Disney**

□ Không mang tính hoài nghi

□ Nuôi dưỡng và truyền bá "những giá trị tốt đẹp của Mỹ"

□ Tính sáng tạo, ước mơ và trí tưởng tượng

□ Chú trọng cuồng tín vào tính nhất quán và chi tiết

□ Bảo tồn và kiểm soát điều thần kỳ Disney

Cũng theo Walt Disney, yếu tố quan trọng nhất quyết định thành công của ông là sự kiên định. “Nếu bạn đã tin vào một điều gì đó, thì hãy tin suốt đời, không do dự hay nghi ngờ”.

Một trong những hệ giá trị cốt lõi của doanh nghiệp Việt Nam rất ấn tượng, Viettel với “Truyền thống và cách làm người lính” cũng là niềm tin của ban lãnh đạo Viettel.

## Viettel

□ Thực tiễn là tiêu chuẩn kiểm nghiệm chân lý.

□ Trưởng thành qua những thách thức và thất bại.

□ Thích ứng nhanh là sức mạnh cạnh tranh.

□ Sáng tạo là sức sống.

□ Tư duy hệ thống.

□ Kết hợp Đông - Tây.

□ Truyền thống và cách làm người lính.

□ Viettel là ngôi nhà chung.

# Quy trình xây dựng hệ thống giá trị cốt lõi của




# THANHSBRAND

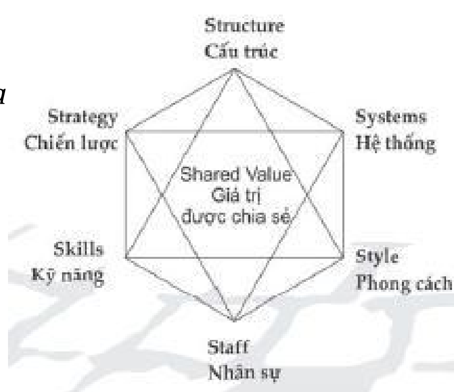
*Hình 12 – 9 bước xây dựng giá trị cốt lõi thương hiệu*

1.Brainstorming: **Hệ thống giá trị cá nhân**: Mỗi cá nhân ban lãnh đạo công ty tự viết 5 giá trị mà mình thực sự tin tưởng. Không cần cân nhắc đúng/ sai, phù hợp/ không phù hợp.

2.**Bàn bạc chọn lựa**: Các thành viên ban lãnh đạo doanh nghiệp tự mô tả hệ niềm tin của cá nhân mình, có thể thuyết trình niềm tin này có phù hợp với tổ chức hoặc không. Các thành viên khác lắng nghe, thảo luận và phản biện nếu cần thiết

Từ bản tổng hợp và phân tích các giá trị của các cá nhân, Ban lãnh đạo cùng nhau lựa chọn những giá trị niềm tin phù hợp với mô hình kinh doanh của tổ chức. Phương pháp lựa chọn: Chấm điểm lấy trung bình cộng nếu có bất đồng ý kiến.

Ngoài ra, trong quy trình xây dựng giá trị cốt lõi, có thể tham khảo mô hình 7S của hãng tư vấn chiến lược McKinsey.  Trong quá trình lựa chọn phân tích các giá trị cốt lõi phù hợp; doanh nghiệp có thể lựa chọn các giá trị tương ứng với mô hình 7S  (Structure – cấu trúc / Strategy – chiến lược / Systems – Hệ thống / Style – phong cách / Staff – nhân sự / Skills – kỹ năng / Shared value – giá trị chia sẻ). Mô hình 7S tạo nên thế cân bằng tổng thể cho thương hiệu trong tất cả các mặt của hoạt động doanh nghiệp.




*Hình 13 – Mô hình 7S của McKinsey*

3.**Giả định thử nghiệm tình huống kinh doanh khó khăn** để xác định chính xác đâu mới là giá trị cốt lõi. Các thành viên ban lãnh đạo cùng nhau trả lời câu hỏi: Nếu khó khăn, không thể kinh doanh ngành này, hoặc không có lãi, những niềm tin này còn có giá trị không? Chúng ta có còn tin vào điều đó không?

Nếu câu trả lời là VẪN TIN TƯỞNG, giá trị cốt lõi đó mới được lựa chọn.

4.**Xác định hành vi tiêu biểu cho các giá trị cốt lõi**: thông thường các thương hiệu chỉ tập trung xây dựng hệ thống giá trị cốt lõi mà bỏ qua việc mô tả, định nghĩa hành vi. Điều này khiến cho hệ niềm tin của tổ chức chỉ là các "vật trang trí đèm đẹp" cho bản thông điệp truyền thông thương hiệu; không đi được vào đời sống kinh doanh. Nhân sự trong nhiều tổ chức không biết, không nhớ hoặc không thấy niềm tin có giá trị. Hệ quả tiếp theo của điều này, khách hàng và công chúng không hề cảm nhận được mối dây liên hệ giữa thông điệp sứ mệnh, giá trị cốt lõi với hoạt động bán hàng, chăm sóc khách hàng của tổ chức.

Xác định hành vi tiêu biểu cho các giá trị cốt lõi bao gồm: Định nghĩa giá trị cốt lõi. Xác định hành vi đúng/ phù hợp và sai/ không phù hợp với giá trị cốt lõi. Các nhân sự chủ chốt và ban lãnh đạo công ty cùng nên tham gia vào công đoạn này. Việc này nhằm hỗ trợ nhân viên trong tổ chức hiểu và vận dụng được hệ giá trị cốt lõi vào hoạt động kinh doanh.

Mặt khác, khách hàng và công chúng của thương hiệu nhờ có hệ thống hành vi mới có thể  "trải nghiệm" qua tất cả các điểm tiếp xúc với thương hiệu.

Ví dụ, với giá trị cốt lõi “Sáng tạo là sức sống” cần định nghĩa cụ thể: sáng tạo trong việc sản xuất sản phẩm; xây dựng các dịch vụ; thiết kế các thông điệp… tạo nên những kết quả hoàn toàn mới đáp ứng được lợi ích cho khách hàng.

Hành vi phù hợp:

-Xây dựng bộ phận chuyên trách nghiên cứu và sáng tạo sản phẩm (với doanh nghiệp nhỏ có thể tổ chức ban kiêm nhiệm)

-Ban lãnh đạo duyệt ngân sách Đầu tư cho hoạt động sáng tạo

-Trưởng bộ phận chủ động nghiên cứu học hỏi các phương pháp, quy trình, mô hình sáng tạo để ứng dụng

-Xây dựng cơ chế khuyến khích hoạt động sáng tạo

Hành vi không phù hợp

-Chấp nhận sản phẩm “bắt chước” y hệt đối thủ để kiếm lợi nhanh

-Copy, sao chép thông điệp, thông tin sản phẩm của đối thủ

-Không khuyến khích nhân viên/ các bộ phận thừa hành cải tiến quy trình

-Không có cơ chế khen thưởng cho hoạt động sáng tạo

5.**Xác định các phép đo cho các hành vi giá trị cốt lõi** . Sau khi có hệ thống các hành vi đúng/ sai. Mỗi hành vi đều có thể chuyển đổi thành các giá trị có thể đo lường được.

Cũng dựa trên Ví dụ về sáng tạo trên, có thể xây dựng hệ thống KPI đơn giản cho quy mô doanh nghiệp nhỏ như sau:

-Xây dựng bộ phận chuyên trách nghiên cứu và sáng tạo sản phẩm (với doanh nghiệp nhỏ có thể tổ chức ban kiêm nhiệm):

+ Thành lập tổ R&D gồm các nhân sự (cụ thể hóa).

+ Phúc lợi: 50k/ tháng/ người

+ 5 phương án sáng tạo hoàn toàn mới cho sản phẩm / tháng

+ 5 phương án cải tiến quy trình sản xuất, cung ứng… / 1 tuần

+ Không đạt chỉ tiêu, phạt 50k/ người / tuần …

-Ban lãnh đạo duyệt ngân sách Đầu tư cho hoạt động sáng tạo

+ Ngân sách giai đoạn 1 (3 tháng): 10 triệu dành cho chi phí mua tài liệu, phúc lợi, tham gia khóa đào tạo về sáng tạo, mời chuyên gia tham gia nghiên cứu R&D, tổ chức semina 1 tháng/ lần …

+ Ngân sách giai đoạn 2: 10% doanh thu – nghiên cứu sản xuất sản phẩm mới.

…

6.**Xây dựng các câu chuyện cho mỗi giá trị cốt lõi**. Lắng nghe phản hồi bên trong tổ chức.

Trong thực tiễn, hầu hết các tổ chức đều đã hành xử theo một hệ giá trị nhất định. Niềm tin của những người lãnh đạo tổ chức thường đã "thổi hồn" vào văn hóa ứng xử của nhân sự tổ chức với nhau và thể hiện qua hoạt động giao thiệp với khách hàng.

Nhiệm vụ của bộ phận Branding - Marketing là lắng nghe các câu chuyện thực tiễn. Chỉnh lý các hành vi không phù hợp. Chọn lựa các điểm nhấn, các mối giao thoa phù hợp để xây dựng thành những câu chuyện có cảm xúc.

Công ty KONA, với thương hiệu sản phẩm Ga gối đệm KORE đã kể cho tôi câu chuyện "bảo hành sản phẩm trọn đời" trong quá trình được tư vấn xây dựng hệ thống giá trị cốt lõi. Câu chuyện chưa bao giờ được khai thác để truyền thông. Cũng chưa hề được nhận thức như một hành vi đúng, tốt đẹp cần phát huy hoặc nên trân trọng.

Trong hệ thống sản phẩm của công ty, sản phẩm "chăn điện" bán khá chạy và thường được bảo hành 3 năm. Hầu hết các sản phẩm chăn đã bán không cần bảo hành vì "người tiêu dùng chỉ dùng vài lần/ năm vào những ngày lạnh nhất của mùa đông", sản phẩm tốt nên không hư hỏng. Duy nhất một trường hợp công ty đã bảo hành 7 năm liền, mỗi năm bảo hành 2 lần vì người dùng là một người bệnh liệt giường, dùng sản phẩm hàng ngày. Người chồng (đã lớn tuổi) chăm sóc vợ ốm và hàng năm ông đều liên hệ với phòng kinh doanh của công ty để được bảo hành. Chủ doanh nghiệp đã nói vui "mặc dù hết thời hạn bảo hành từ lâu, lẽ ra cũng cần mua mới sản phẩm, nhưng chúng tôi vẫn nhận bảo hành cho bác ấy vì quá đặc biệt".

7.**Chỉnh sửa vào thời điểm thích hợp**. Cũng như con người, chúng ta đều tự mình trưởng thành nhờ quá trình lao động, học tập, tích lũy kinh nghiệm sống. Quan điểm của chúng ta thời học sinh khác khá nhiều so với khi đã đi làm 10 năm, 20 năm… Sứ mệnh, tầm nhìn và hệ niềm tin có thể thay đổi.

Các thương hiệu cũng vậy. Mặc dầu hệ thống niềm tin của một tổ chức được cho là Không thay đổi dù "thời thế thay đổi", nhưng trong một số trường hợp, vẫn có sự cá biệt. Ngoài ra các hành vi đúng/ sai cũng sẽ cần được bổ sung, chỉnh lý, hoàn thiện sau thời gian áp dụng trong thực tiễn.

8.**Chính thức truyền thông**: sau khi hệ thống giá trị cốt lõi đã được xây dựng, cần được truyền thông tích cực cả trong và ngoài tổ chức. Bên trong nội bộ tổ chức ứng dụng chuỗi

các hành vi; bên ngoài truyền thông các câu chuyện chuyển tải được thông điệp giá trị cốt lõi.

9.**Đào tạo nội bộ**: Trong xây dựng hệ thống giá trị cốt lõi của tổ chức, đào tạo nội bộ giữ vị trí đặc biệt quan trọng. Từng thành viên trong tổ chức sẽ cần được đào tạo về ý nghĩa của từng giá trị. Bộ văn bản về hành vi phù hợp, không phù hợp với giá trị cốt lõi sẽ cần được đưa vào quy chế tổ chức và mô tả chức năng, nhiệm vụ từng bộ phận. Các doanh nghiệp nên thường xuyên xây dựng những sự kiện lớn nhỏ phù hợp quy mô để toàn bộ nhân sự trong tổ chức hiểu và làm theo hệ giá trị cốt lõi chung.

# Câu chuyện xây dựng Hệ thống giá trị cốt lõi của thương hiệu Zappos

Zappos là một trong các thương hiệu trang mạng bán lẻ online thành công nổi tiếng thế giới. Tony Hseih, đầu tư vào Zappos sau thời điểm 1999, sau khi xây dựng xong mô hình kinh doanh và văn hóa thương hiệu, đã được Amazon mua lại với giá 1,2 tỷ USD vào năm 2009 ) và hiện nay vẫn tiếp tục là CEO của Zappos.

Email của ông chủ Zappos gửi cho tất cả nhân viên năm 2005, đại ý: Công ty chúng ta cần có giá trị cốt lõi, nó giải thích cho lý do mà chúng ta làm việc. Mục tiêu của bức email này là tìm hiểu giá trị cá nhân của từng người trong tổ chức. Gửi lại cho tôi 4-5 giá trị mà bạn tin tưởng trong cuộc sống (hoặc những giá trị mà bạn mong muốn đạt đến) – những điều có thể khẳng định bạn là ai hoặc người mà bạn muốn trở thành (không gửi cho những người khác để tham khảo). Mỗi giá trị chỉ cô đọng trọng 1 từ hoặc 1 cụm từ ngắn. Các giá trị đó hoàn toàn chỉ là giá trị của cá nhân bạn chứ không phải là giá trị gắn với công ty.

Sau một quá trình cân nhắc, bàn bạc, (theo quy trình 8 bước), Ban lãnh đạo của Zappos đã chọn lựa 10 giá trị cốt lõi của công ty dựa trên các giá trị cốt lõi cá nhân. Hệ thống giá trị cốt lõi của Zappos đã "thổi sinh khí và cảm xúc khác biệt, mạnh mẽ, vui vẻ và sự tận tụy" vào trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp và trở thành một trong những lý do đem lại thành công vượt trội của thương hiệu.

Bức thư thứ 2, được gửi sau 1 năm (2006) của Zappos cho nhân viên đã thể hiện rõ điều này: Chúng ta đang cùng xem tài liệu nháp lần đầu về "Giá trị cốt lõi của Zappos". (Các anh chị) vui lòng dành thời gian đọc hết và gửi email lại cho tôi (không gửi thêm cho người khác) mọi phỏng đoán, giá trị, thông tin… hoặc bất cứ điều gì muốn phản hồi về nội dung này. Một cách khái quát, hãy nghĩ đến một thành viên nào đó của tổ chức thể hiện rõ nét văn hóa của Zappos, đặc biệt là giống như 10 nét giá trị cốt lõi được trình bày trong thư; mặt khác cũng chỉ ra một thành viên không thể hiện được văn hóa của Zappos và nếu có thể, nêu rõ lý do khiến người đó không thể hiện được văn hóa Zappos theo quan điểm của anh/chị . Đây là một tài liệu rất quan trọng, chúng tôi sẽ gửi tới các anh chị bản sửa đổi cuối cùng sau khi nhận được đầy đủ thông tin từ tất cả các thành viên. Điều này có giá trị cho Zappos trong nhiều năm tiếp theo, vì thế hãy đọc và suy nghĩ thật kỹ về nội dung này.

10 giá trị cốt lõi trong lá thư gửi nhân viên năm 2006:

•Deliver WOW Through Service - Dịch vụ và giao hàng vượt quá mong đợi "WOW"

• Embrace and Drive Change – Nắm bắt cơ hội và chủ động thay đổi

• Create Fun and A Little Weirdness - sáng tạo sự vui vẻ và 1 chút kỳ lạ

• Be Adventurous, Creative, and Open-Minded: Phiêu lưu, sáng tạo và luôn cởi mở tư duy

• Pursue Growth and Learning: Theo đuổi sự trưởng thành và học tập

• Build Open and Honest Relationships With Communication: xây dựng mối quan hệ cởi mở, thân thiện với cộng đồng

• Build a Positive Team and Family Spirit: Xây dựng đội nhóm năng động và tinh thần gia đình

• Do More With Less: làm nhiều nói ít

• Be Passionate and Determined: Luôn đam mê và quyết tâm

• Be Humble: Khiêm tốn.

## Và kết quả, 10 giá trị cốt lõi của Zappos sau quá trình xây dựng qua việc tổng hợp, lựa chọn cho thấy tinh thần vui nhộn, sáng tạo của nhân sự trong tổ chức.

1. Mang lại cho khách hàng cảm giác hạnh phúc với những trải nghiệm tuyệt vời

2. Nắm bắt xu hướng và đưa ra sự điều chỉnh phù hợp

3. Tạo ra cảm giác vui vẻ thoải mái

4. Dũng cảm đón nhận thử thách, cởi mở và không ngừng sáng tạo

5. Theo đuổi sự tăng trưởng và không ngừng học hỏi

6. Xây dựng các mối quan hệ cởi mở bằng cách chủ động giao tiếp

7. Xây dựng tinh thần đoàn kết trong công ty

8. Nâng cao hiệu suất làm việc

9. Đam mê và quyết tâm

10. Khiêm tốn.

Đây là 10 giá trị cốt lõi mà toàn thể công ty từ giám đốc đến nhân viên đều thấu hiểu sâu sắc nhờ hơn 1 năm toàn thể công ty cùng tham gia vào quá trình lựa chọn và phân tích. Bất cứ nhân sự mới nào vào Zappos đều phải trải qua 4 tuần huấn luyện về văn hóa doanh nghiệp. Điểm mạnh nhất tạo nên sự khác biệt sâu sắc, và cũng là điểm tạo nên sự phát triển

thần kỳ của Zappos chính là dịch vụ chăm sóc khách hàng tận tâm, chu đáo. Công ty nhận mạnh dịch vụ khách hàng là trách nhiệm của toàn công ty chứ không của riêng bộ phận nào và văn hóa công ty là ưu tiên hàng đầu. Thậm chí Tony còn cho áp dụng nghiên cứu khoa học về hạnh phúc vào điều hành kinh doanh để giúp nhân viên trưởng thành cả nhân cách lẫn chuyên môn…

Zappos rất nhiệt tình theo đuổi những dịch vụ xuất sắc - họ không chỉ muốn làm hài lòng khách hàng mà còn muốn khiến khách hàng phải ngạc nhiên. "Delivery WOW through service" - Zappos còn là bậc thầy trong nghệ phục vụ khách hàng qua điện thoại.

Theo lời lể của Tony trong cuốn "Tỷ phú bán giày", Zappos chỉ thuê những người "vui vẻ và lạc quan" và cố gắng tạo ra môi trường thân thiện và hòa đồng cho mọi nhân viên khi làm việc. "Phương châm của Zappos là bạn không thể khiến khách hàng hài lòng nếu không có những nhân viên vui vẻ và bạn cũng không thể có những nhân viên vui vẻ nếu văn hóa doanh nghiệp của công ty bạn không hấp dẫn và tạo cảm hứng cho nhân viên" (Theo Tỷ phú bán giày - Tony Hsieh).

Quy chuẩn hoạt động ở Zappos nói trên có vẻ kỳ quái, nhưng điều đó đã đem đến sự khác biệt đặc trưng và văn hóa sống động cho một thương hiệu bán lẻ qua internet. Doanh thu Zappos từ chỗ đạt 70 triệu năm 2003 đã tăng trưởng nhanh chóng đến hơn 1 tỷ đô-la mỗi năm thời điểm 2008-2009. Trong danh sách "Những công ty tốt nhất để làm việc" của tạp chí Fortune năm 2009, Zappos là cái tên đạt được vị trí cao nhất.

Trong chương 4, chúng ta đã bàn đến các giá trị giữ vị trí nền tảng then chốt cho chiến lược thương hiệu của bất kỳ mô hình thương hiệu nào; kể từ những thương hiệu doanh nghiệp siêu nhỏ cho tới các thương hiệu hàng đầu thế giới. Nội dung chương này bao gồm các phần chính là:

-- Sứ mệnh thương hiệu trả lời câu hỏi Thương hiệu sinh ra phục vụ mục đích gì; giá trị của thương hiệu đem lại cho khách hàng/ cộng đồng/ xã hội là gì?

-- Tầm nhìn của thương hiệu giúp tổ chức nhìn vào tương lai và xác định đích đến một cách cụ thể, rõ ràng và truyền cảm hứng.

-- Giá trị cốt lõi của thương hiệu là hệ thống niềm tin thiết yếu của tổ chức, giúp cho tổ chức kết nối chặt chẽ, có niềm tin mạnh mẽ và có khả năng vượt qua thử thách. Xây dựng hệ thống giá trị cốt lõi nên được thực hiện từ dưới lên trên, thay vì từ trên xuống dưới như quy trình xây dựng sứ mệnh, tầm nhìn.

- Hệ giá trị cốt lõi sẽ được chuyển tải thành hành vi của nhân sự trong tổ chức và trở thành là nền tảng cơ bản của văn hóa thương hiệu, sẽ được bàn đến chi tiết ở chương 7 và chương 9, Lời hứa thương hiệu.

- Nếu sứ mệnh, tầm nhìn và giá trị cốt lõi là nền móng tạo nên khí chất cho thương hiệu, thì cá tính và phong cách của thương hiệu trong chương tiếp theo sẽ là những hình ảnh gợi cảm nhằm thu hút và lôi kéo sự quan tâm của công chúng đối với "con người thương hiệu".




*Hình 14: Hệ thống giá trị cốt lõi của Expertrans theo quy trình của Thanhs Branding (có kết hợp mô hình 7S của McKinsey).*

# Thánh Gióng và Hình tượng người anh hùng nhân dân

## Tính cách, phong cách và hình ảnh thương hiệu

Ngày xửa ngày xưa, có một người phụ nữ mãi mà không có con. Một hôm đi làm đồng, bà nhìn thấy một bàn chân rất to, bà ướm thử và ước “giá mà mình cũng có một đứa con khỏe mạnh cao lớn như thế này”. Câu chuyện cổ tích kể về một anh hùng ấu niên; 3 tuổi không biết nói, bỗng nhiên vụt lớn trở thành tráng sĩ, cưỡi ngựa sắt, mặc giáp sắt, nhổ tre làm vũ khí tiêu diệt giặc ngoại xâm và thành một vị thần bay về trời; được dân gian thờ phụng, lưu truyền đến tận hậu thế hàng ngàn năm. Hình tượng một người anh hùng, chỉ vỏn vẹn vài chi tiết, đã trở nên bất tử như câu chuyện huyền thoại.

Trong khi đó, khi xây dựng tượng đài Đức Lý Thái Tổ, vì không còn dấu tích huyền sử, cũng không có Di ảnh, các nhà kiến trúc sư, họa sĩ đã mất rất nhiều thời gian tranh luận và tìm hiểu lịch sử để dựng tượng. Và phần lớn hậu thế chúng ta chỉ nhận ra các Đức Ngài qua… tấm bia đề tên.

Điều gì khiến tâm trí của chúng ta phân biệt được một người tráng sĩ với Thánh Gióng mà lại không thể phân biệt được một Vị Vua này với một vị Vua khác? Xét về thông tin, Đức Lý Thái Tổ là người thực, gần niên đại với chúng ta hơn. Ông để lại rất nhiều câu chuyện thực trong sử sách. Ông cũng có một huyền thoại bất tử về việc dời đô từ Hoa Lư ra Thăng Long.

Quy luật về sự khác biệt độc nhất một lần nữa lại chứng minh sức mạnh thần kỳ của nó trong trí óc con người. Huyền thoại Thánh Gióng là câu chuyện Lịch sử duy nhất nói về một anh hùng ấu thơ. 2 chi tiết đắt giá trong câu chuyện là “cưỡi ngựa sắt – duy nhất” và “nhổ tre Đằng Ngà làm vũ khí” – cũng là duy nhất và có hình ảnh liên tưởng rõ nét đã khiến tâm trí con người mặc định “anh hùng nhỏ tuổi là thánh gióng”; “Tráng sĩ cưỡi ngựa tay cầm bó tre là Thánh Gióng”.

Lần theo Lịch sử với chân dung những người anh hùng, ta có thể kể rất nhiều những chi tiết đặc trưng có thể xây dựng thành những câu hỏi cho cuộc thi kiểu “Ai là triệu phú”: 3 lần đánh thắng giặc Nguyên với Hịch tướng sĩ là Hưng Đạo Vương Trần Quốc Tuấn ; trả gươm báu cho Thần Kim Quy là Đức Lê Thái Tổ; Bà chúa Dâu, hái dâu thành hoàng hậu là Nguyên phi Ỷ Lan; Bài thơ Nam Quốc Sơn Hà là của Á … Lý Thường Kiệt, chú bé dân tộc Nùng tay cầm lồng chim làm liên lạc viên là Nông Văn Dền; thiếu nữ mãi mãi 16 tuổi cài hoa sứ trên tóc là anh hùng Võ Thị Sáu; danh tướng chiến thắng 2 cường quốc Mỹ, Pháp là Đại Tướng Võ Nguyên Giáp…

Vậy là, chính những chi tiết khác biệt độc đáo, duy nhất đã giúp chúng ta ghi nhớ và phân biệt được hình ảnh của một cá nhân, một con người cụ thể chứ không phải là những bài mô tả văn hoa.

Quay trở lại với thực tại. Bạn hãy thử lục nhanh trong trí nhớ, trong 1 phút xem bạn nhớ tới người bạn học nào thời nhỏ (hoặc thời học sinh, sinh viên). Trả lời câu hỏi: bạn nhớ tới người đó bằng hình ảnh nào và lý do tại sao?

Thông thường người ta sẽ nhớ tới một người đã lâu không gặp nhờ những lý do: (kết quả khảo sát do Thanhs tự thực hiện, 2010, khảo sát online và offline với số lượng mẫu 200 người).

+ Có trải nghiệm đặc biệt, không thể quên với người đó – 43% + Người bạn đó có tính cách quá khác thường hoặc độc đáo – 31% + Người bạn đó có vẻ ngoài khác thường – 20% + Nhiều lý do khác – 6%

Thời gian không gặp càng xa, thì trải nghiệm khó quên càng trở nên mạnh mẽ hơn so với các tiêu chí còn lại. Survey thú vị này cho ta thấy, giá trị của cảm xúc và trải nghiệm thực tiễn trong tâm trí con người.

Trong lĩnh vực xây dựng thương hiệu cá nhân và doanh nghiệp, những kết quả trên cũng hoàn toàn phù hợp. Những lý do khiến thương hiệu ghi "dấu ấn" trong tâm trí khách hàng và công chúng sẽ là: + Trải nghiệm thực tế khó quên với thương hiệu + Đặc điểm độc đáo duy nhất của thương hiệu + Tính cách, phong cách khác biệt của thương hiệu + Thiết kế thương hiệu.

# Tính cách thương hiệu? Liệu điều này có thực sự quan trọng hay không?

Nhiều năm nay tôi đi tìm câu trả lời cho câu hỏi này. Liệu tính cách của tôi có thực sự khiến tôi được nhận biết tốt hơn và được yêu mến hơn không? Liệu thương hiệu doanh nghiệp có thực sự cần có một tính cách nổi trội và gợi cảm không?

Những tín đồ của Iphone, Macbook, các bạn có cảm nhận được tính cách thương hiệu của Apple là gì không?

Những người hàng ngày làm việc trong công ty của chính mình, hoặc hàng ngày trải nghiệm café Trung Nguyên, sử dụng các phần mềm Microsoft, đọc Dantri.com hay VNExpress.net, đi xe Vespa, Honda hay Ford Escape,… chúng ta có cần biết đến tính cách của các thương hiệu đó không?

**Đáng buồn là không. Với tư cách là một khách hàng, bạn không để tâm lắm đến tính cách của thương hiệu**.

Tuy nhiên, nếu tôi đặt ra một câu hỏi khác, phong cách hoặc điểm khác biệt của Apple, Samsung, Starbucks, FPT hay Trung Nguyên là gì? Tin chắc hầu hết các bạn đều trả lời dễ dàng. Nói một cách khác. Khách hàng không mấy để tâm đến tính cách thương hiệu. Nhưng họ đánh giá cao những trải nghiệm qua các điểm tiếp xúc với thương hiệu. Với những thương hiệu có hình ảnh và phong cách rõ ràng, nhất quán, đặc trưng, khác biệt; khả năng ghi nhớ và cảm xúc tốt đẹp khi "trải nghiệm" sẽ tăng lên nhiều lần. Trong một nghiên cứu của Brandz về tính cách thương hiệu với 500,000 người trên nhiều quốc gia, cho thấy sự gắn kết là cấp độ cao nhất của thái độ trung thành, khi con người gắn kết với một thương hiệu, họ cảm thấy thương hiệu gần gũi hơn, có sự khác biệt ý nghĩa hơn, và do đó có giá trị hơn với họ. Khi liên hệ sự gắn kết với các nhóm tính cách / thuộc tính thương hiệu, các kết quả nghiên cứu cho thấy có sự tương quan rõ ràng giữa cảm xúc tích cực với các nhóm tính cách tốt đẹp và ngược lại, cảm xúc tiêu cực với các nhóm tính cách xấu (Theo BrandZ.com)

Cách tốt nhất để tác động vào tâm trí khách hàng và công chúng là PHONG CÁCH và VĂN HÓA của thương hiệu.

Vậy thì lý do quái quỷ nào mà các nhà phân tích và tư vấn chiến lược thương hiệu lại nhấn mạnh vào việc "xây dựng tính cách cho thương hiệu?" – Đơn giản vì muốn xây dựng được phong cách và văn hóa cho thương hiệu, dù là cá nhân hay tổ chức; không có cách nào khác; bạn phải bắt đầu bằng… TÍNH CÁCH.

Theo các chuyên gia phân tích tâm lý, có khoảng hơn 30 loại tính cách phổ biến của con người, bao gồm: Vui vẻ, hòa đồng, thân thiện, hài hước, hiền lành, mềm mỏng, đanh đá, mạnh mẽ, hung hăng, sáng tạo, khám phá, độc đáo, bao đồng, độ lượng, điềm đạm, chân thành, thật thà, hào hiệp, dịu dàng, can đảm, hùng hổ, dũng cảm, chăm chỉ, cần cù …

Trong đó, một số tính cách gần nhau có thể xếp chung thành nhóm như sau:

| TT | Sự chân thành | Sự Vui vẻ | Sự mềm mại | Sự Cân bằng | Sự mất cân bằng | Sự mạnh mẽ | Sự sáng tạo |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Chân thành | Vui vẻ | Hiền lành | Điềm tĩnh | Hung hăng | Mạnh mẽ | Sáng tạo |
| 2 | Thật thà | Hài hước | Mềm mỏng | Mực thước | Hung hăn | Can đảm | Khám phá |
| 3 | Chân chất | Hồ hởi | Nhu mì | Điềm đạm | Hùng hổ | Can trường | Độc đáo |
| 4 | Thân thiện | Hào sảng | Dịu dàng | Bao dung | Đanh đá | Dũng cảm | Màu mè |
| 5 | Hào hiệp | Sôi nổi | Chịu đựng | Độ lượng | Chua ngoa | Hùng dũng | |
| 6 | Giản dị | Sôi động | Chịu khó | Chăm chỉ | Phù phiếm | Năng nổ | |
| 7 | | | Nhẫn nại | Cần cù | Lười biếng | Năng động | |
| 8 | | | ủy mị | Sâu sắc | Thất thường | Sắc sảo | |
| 9 | | | | Chỉn chu | Hời hợt | Phô trương | |
| | | | | Nghiêm túc | | Tháo vát | |

*Bảng 10 – Các nhóm tính cách thương hiệu Mỗi cá nhân thường được nhớ đến bởi 3-5 tính cách, trong đó có 1 tính cách chủ đạo và 2 tính cách bổ trợ. Thương hiệu cũng vậy.*

Để trở nên sắc sảo, rõ ràng và dễ nhận biết, thương hiệu nên xây dựng cho mình 3 tính cách khác nhau. Các tính cách không quá xa nhau để trở nên mâu thuẫn, nhưng không cùng một nhóm để quá gần và chồng lấp lẫn nhau. Một thương hiệu thời trang công sở có thể chọn Thân thiện, Sáng tạo, vui vẻ để xây dựng thành 3 nhóm tính cách đặc trưng của thương hiệu; trong khi đó một thương hiệu thời trang thể thao lại có thể chọn Hào hiệp, can đảm, độc đáo làm tính cách.

Trong quá trình lựa chọn tính cách thương hiệu, ngoài việc chọn những tính cách phù hợp ngành nghề, thương hiệu còn có thể xây dựng tính cách dựa trên sở thích của nhóm khách hàng mục tiêu. Nếu nhóm phụ nữ độc thân ở thành phố sẽ thích Colorful (màu sắc, màu mè); vui vẻ, sôi nổi hoặc thân thiện, thì nhóm phụ nữ trung niên ở nông thôn lại thích Thật thà, chịu khó, bao dung; Nếu nhóm thanh niên Nam giới (18-25) ở thành phố có thể tích can đảm, sôi động, hùng hổ thì nhóm Nam giới trung niên (28-35) lại có thể thích điềm đạm, hài hước, chân thành…

Một lưu ý khác, các đối thủ cạnh tranh trong cùng một phân khúc thị trường thường có xu hướng lựa chọn các tính cách và phong cách giống nhau. Hầu hết các thương hiệu B2B đều chọn phong cách "chuyên nghiệp", hầu hết các thương hiệu thời trang công sở đều là "thân thiện"; các trung tâm đào tạo luôn là "năng động, sáng tạo"… Bảng lựa chọn tính cách thương hiệu trong định vị cạnh tranh sẽ giúp các doanh nghiệp hình dung dễ dàng hơn:

| TT | Tên Doanh nghiệp | Chân thành | Giản dị | Sôi nổi | Hài hước | Sắc sảo | Năng nổ | Sắc sảo | Năng nổ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Thương hiệu A | | | | x | | | | |
| 2 | Đối thủ 1 | x | | x | | | x | | x |
| 3 | Đối thủ 2 | x | x | | | x | | x | |
| 4 | Đối thủ 3 | | | x | | | x | | x |
| 5 | .... | | | | | | | | |

*Bảng 11 - Lựa chọn tính cách cho thương hiệu trong định vị cạnh tranh*

Trong cột dọc, doanh nghiệp liệt kê các đối thủ cùng phân khúc và cả các đối thủ có thương hiệu nhận biết tốt nhất (TOM – Top of mind) trên thị trường.

Trong hàng ngang, lựa chọn và phân tích nhóm tính cách mà các thương hiệu khác đã chiếm lĩnh. Việc lựa chọn có thể được tiến hành bởi một nhóm nghiên cứu hoặc hiệu quả nhất, thông qua một chương trình khảo sát khách hàng mục tiêu.

Trong trường hợp các tính cách lựa chọn đều đã bị chiếm lĩnh bởi các thương hiệu cạnh tranh; nhóm nghiên cứu sẽ bổ sung thêm những tính cách khác trong cùng nhóm hoặc khác nhóm. Cuối cùng, ban lãnh đạo sẽ chọn ra những tính cách đặc trưng cho thương hiệu dựa trên nguyên tắc khác biệt hóa.

Chọn lựa tính cách là bước khởi đầu cho việc Cá nhân hóa thương hiệu. Dù bạn đang định xây dựng thương hiệu cho tổ chức, hay thương hiệu của cá nhân, cũng đều cần lựa chọn TÍNH CÁCH NỔI BẬT cho thương hiệu của mình.

Với các thương hiệu CÁ NHÂN, quy trình lựa chọn cũng tương tự, hãy xem xét tính cách của một số thương hiệu cá nhân khác trong cùng ngành, hoặc những thương hiệu cá nhân nổi tiếng bạn muốn học tập. Đồng thời bạn cần phỏng vấn các bạn bè, đồng nghiệp, người thân về nhóm tính cách nổi trội nhất của mình để hỗ trợ quá trình lựa chọn.

Một tips đặc biệt: nếu muốn là một thương hiệu “ăn theo”, hãy chọn một tính cách nổi trội giống như thương hiệu dẫn đầu; hai tính cách còn lại theo hướng khác biệt. Bạn sẽ vừa na ná người nổi tiếng, lại vẫn có đặc điểm riêng của mình. Ngược lại, nếu muốn là một thương hiệu “Đối đầu”, hãy chọn những tính cách trái ngược và khắc phục được “điểm yếu” của đối thủ.

# Xây dựng phong cách cho thương hiệu

Tất cả mọi người đều có tính cách. Nhưng không phải người nào cũng có PHONG CÁCH RÕ RÀNG. Một số người được nhớ đến và trở thành điển hình, nhiều người khác thì không. Với các thương hiệu tổ chức, tất cả những thương hiệu hàng đầu được yêu mến và có nhiều Fan trung thành, đều có phong cách nổi trội, quyến rũ và đặc trưng.

Trong quy trình cá nhân hóa thương hiệu, việc xây dựng phong cách cho thương hiệu là điểm mấu chốt giúp thương hiệu trở nên khác biệt và gợi cảm; "bám rễ vào tâm trí khách hàng mục tiêu".

Phong cách bao hàm các phạm trù: tính cách, sở thích, hình ảnh bên ngoài và đời sống nội tâm bên trong. Với thương hiệu tổ chức, phong cách thể hiện thông qua tính cách thương hiệu, các thuộc tính, văn hóa và hình ảnh nhận diện của thương hiệu đó.




*Bảng 12 – Thống kê các tính cách thương hiệu theo giáo sư David Aaker (Nguồn: Aaker 1997, Dimentions of Brand Personalities, trang 352)*

Tương tự như quy trình xây dựng tính cách, phong cách thương hiệu cũng bao gồm một số nhóm đặc trưng. Mỗi nhóm sẽ bao hàm một số tính cách nhất định hoặc một số thuộc tính gợi tả cảm xúc (cảm tính). Hỗ trợ mạnh mẽ cho các nhóm đặc trưng là màu sắc và hình ảnh nhận diện.

Một số nhóm phong cách phổ biến được sử dụng khi xây dựng chiến lược cá nhân hóa thương hiệu:

| TT | Các thành | Phong cách | Phong cách | Phong cách | Phong cách | Phong cách | Phong cách | Phong cách | Phong cách | Phong cách | Phong cách |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | thiên đường, hoa thiên điểu, phụ nữ, rắn, mèo đen, | Kiến Bàn tay, cá voi, chim cánh cụt, con bò, con cừu, con trâu … | tượng tối giản chi tiết | sông, biển, sóng biển, thác nước, cá heo, | | giao thoa màu sắc | sóng biển, thác nước, cá heo, tổ ong, vòng nguyệt quế | | Đại bàng, chim ưng, Võ sĩ, vận động viên, … |
| 2 | Thuộc tính cảm xúc | Mềm mỏng Dễ thương, Baby, Cute, Lãng mạn … | Đẹp, Hấp dẫn, Lôi cuốn, Sống động | Gần gũi, Đời thường, | Sang trọng, Cao cấp, Đẳng cấp, tinh tế | Sáng tạo, phá cách, khai phá, | Chuyên nghiệp, | Hài hước, vui nhộn | Thông minh, Trí tuệ, thông thái, nhanh trí | Hào nhoáng, thời trang, thời thượng, tinh tế, | Anh hùng, bản lĩnh |
| 3 | Màu sắc | Hồng, vàng, tím nhạt … | Đỏ nhung; tím đỏ, đỏ tươi | Xanh da trời, xanh lá cây, nâu | Các màu tối: đen/ đỏ đun, xanh tím, xanh đen, ánh kim… | Sự kết hợp các màu tương phản: Cam – cốm / Cam – Chanh … | Các màu lạnh. Xanh tím, xanh đen; Xanh lá già. Nâu, Nâu đỏ. Đỏ tía | Cam, vàng, đỏ tươi, sự kết hợp các màu nóng | Xanh coban. Trắng và đen | Color-ful | Các màu đậm: Đỏ / đen / xanh thẫm |
| 4 | Hình ảnh tượng trưng | Hoa, baby, mây, cá heo | Hoa hồng vàng, Hoa Tuylip Chim | Nước, (hồ/ suối Cây lá Bồ câu, Én, Ong, | Vàng, kim cương, Vương miện, các hình | Bóng đèn, mặt trời, thần thông thái, | Ong, khối block đều đặn, các dòng kẻ, | Chú hề, cá heo, quả bóng, lễ hội, | Bộ óc, thần thông thái, sông, biển, | Cánh bướm, Hoa, kiến trúc đẹp, … | Thần Olim-pia, cây thông, Núi, biển, |

*Bảng 13 – Xây dựng phong cách cho thương hiệu*

Ngoài ra có thể kể đến nhiều phong cách khác như: Ngọt ngào (tương tự Khả ái); An toàn; Hướng ngoại; Hướng nội; Tự nhiên (tương tự giản dị); Hào nhoáng; Sành điệu (Tương tự thời trang); Đáng tin cậy; …

Một thương hiệu có thể bao hàm nhiều phong cách, ví dụ có thể vừa thời trang, vừa sành điệu hoặc vừa thời trang, vừa bản lĩnh. Tuy nhiên, cũng như tính cách, không nên có quá 3 phong cách hòa trộn trong một thương hiệu và cần xác định phong cách chủ đạo.

Để so sánh với các đối thủ cạnh tranh, nghiên cứu phong cách mà thương hiệu đang chiếm giữ trong tâm trí khách hàng, hoặc định hình một phong cách khác biệt cho thương hiệu; nhóm nghiên cứu cần xây dựng các bản nghiên cứu thị trường định lượng. Trong bản nghiên cứu sẽ bao hàm tối thiểu 10 nhóm phong cách/ tính cách / thuộc tính khác nhau nhưng không nên vượt quá 15 thuộc tính. Lý do: Mỗi thương hiệu thường có 3 đến 5 tính cách/ phong cách/ thuộc tính nổi trội, đặc trưng, 10 nhóm thuộc tính nghiên cứu sẽ có thể là đại diện đầy đủ cho các thương hiệu nghiên cứu. Ngược lại, với trên 15 thuộc tính là quá nhiều so với bộ nhớ hữu hạn của con người, vượt quá khả năng ghi nhớ và đánh giá.

Bảng điều tra có thể có dạng câu hỏi:

1. Theo bạn thương hiệu nào dưới đây đáp ứng tiêu chí "Sành điệu". Nếu 1 là ít sành điệu nhất và 10 là sành điệu nhất, cho điểm các thương hiệu đó bằng cách khoanh tròn (hoặc đánh dấu) vào điểm:
   1. Thương hiệu A: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
   2. Thương hiệu B: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
   3. Thương hiệu C: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
   4. Thương hiệu D: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Xây dựng câu hỏi tương tự với các thuộc tính khác.

Ngược lại cũng có thể thiết lập các câu hỏi cho riêng thương hiệu doanh nghiệp như sau:

1. Theo bạn, những thuộc tính nào dưới đây có trong thương hiệu A. Nếu 1 là ít biểu hiện nhất và 10 là biểu hiện cao nhất, đánh giá bằng cách khoanh tròn (hoặc đánh dấu) vào số điểm:
   1. Sành điệu : 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
   2. Thời trang : 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
   3. Thân thiện: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
   4. Đẳng cấp : 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
   5. Thông minh : 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
   6. Ngọt ngào: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
   7. Vui vẻ: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
   8. Chuyên nghiệp: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
   9. Quyến rũ: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
   10. Sáng tạo: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Bảng tổng kết sẽ có dạng như sau (Các công cụ servey online sẽ giúp doanh nghiệp tự tổng kết; trong trường hợp sử dụng phương pháp tự thực hiện, kết quả được tính bằng trung bình cộng tổng số người tham gia với tổng số điểm).

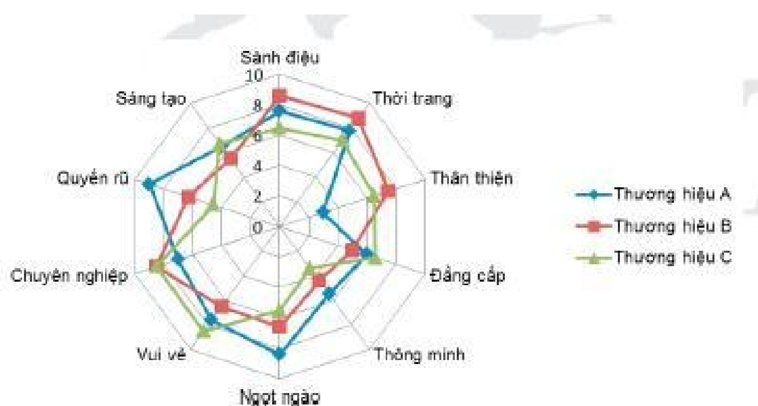
Ví dụ thương hiệu A: Lượng người tham gia khảo sát: 50

Thuộc tính: sành điệu có các kết quả: 8 điểm 5; 8 điểm 6; 7 điểm 7; 10 điểm 8; 7 điểm 9; 10 điểm 10; Trung bình cộng của thuộc tính sành điệu sẽ là
(8x5+8x6+7x7+10x8+7x9+10x10) / 50 = 7.6

| TT | Thương hiệu | Sành điệu | Thời trang | Thân thiện | Đẳng cấp | Thông minh | Ngọt ngào | Vui vẻ | Chuyên nghiệp | Quyến rũ | Sáng tạo |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Thương hiệu A | 7.6 | | | | | | | | | |
| | Thương hiệu B | | | | | | | | | | |
| | Thương hiệu C | | | | | | | | | | |
| | Thương hiệu D | | | | | | | | | | |

*Bảng 14 – Mẫu tổng hợp khảo sát hình ảnh thương hiệu*

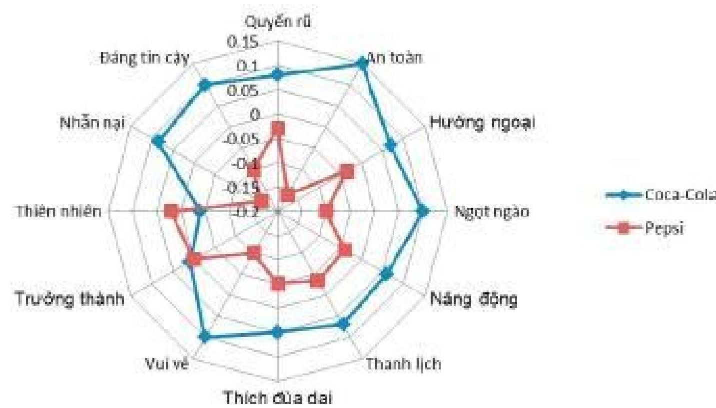
Kết quả trong ma trận sẽ có dạng như sau:




*Hình 15 – Phẫu đồ phân tích phong cách thương hiệu và đối thủ*

Giả định thương hiệu A là của Doanh nghiệp và các thương hiệu B, C là thương hiệu đối thủ cạnh tranh; Với kết quả này, thương hiệu A đang dẫn đầu về sự Quyến rũ, vì thế nên phát huy lợi điểm bằng cách tập trung vào việc xây dựng hình ảnh một thương hiệu Quyến rũ thông qua việc thiết kế sản phẩm, thiết kế bao bì, nhận diện điểm bán, sản phẩm quảng cáo, thông điệp truyền thông; nhân sự bán hàng, chăm sóc khách hàng và quy trình trải nghiệm khách hàng khác. Ngoài ra, Thông minh hoặc sáng tạo là 2 thuộc tính/ phong cách mà các thương hiệu đều chưa hề khai thác. Để khác biệt và mạnh mẽ hơn, thương hiệu A có thể tích hợp thêm thuộc tính này trong phong cách tổng thể của thương hiệu.

Trong trường hợp một thương hiệu D mới ra nhập thị trường, sau khi nghiên cứu các thương hiệu A, B, C; thương hiệu D sẽ nên chọn Sáng tạo và Thông minh là đặc điểm nhận biết quan trọng, chủ chốt trong phong cách của mình.




*Hình 16: Các thuộc tính và phong cách so sánh giữa hai Thương hiệu Pepsi và Coca – nguồn: sparksheet.com*

Xem xét phẫu đồ các tính cách và thuộc tính của thương hiệu Coca-cola và Pepsi cho thấy cảm xúc và liên tưởng của nhóm khách hàng/ công chúng (trong phạm vi nghiên cứu) về Coca-cola mạnh mẽ hơn hẳn Pepsi. Chỉ duy nhất tiêu chí "gần với tự nhiên, thiên nhiên" của Pepsi là được đánh giá cao hơn Coca-cola. Trong khi đó, theo các nghiên cứu đánh giá thử mù (người dùng thử không được cho biết đâu là nước ngọt Coca-cola, đâu là nước ngọt Pepsi), người tham gia khảo sát phần lớn đều lựa chọn Pepsi. Điều này góp phần khẳng định mạnh mẽ luận điểm, nhận thức và liên tưởng của công chúng về thương hiệu, đặc biệt thông qua các liên tưởng về phong cách thương hiệu (chứ không phải chất lượng của sản phẩm) là lý do quan trọng nhất giúp thương hiệu được lựa chọn và được yêu mến bởi công chúng. Thực tế là Coca-cola luôn vượt lên trước Pepsi ở hầu hết các thị trường mà thương hiệu có mặt.

# Xây dựng Hình mẫu cho thương hiệu

Nếu như tính cách và phong cách là điều Doanh nghiệp, các tổ chức có thể dễ dàng chọn lựa cho thương hiệu; thì trở thành hình mẫu lại đòi hỏi một sự tập trung cao độ, chắt lọc tinh tế các thuộc tính ảnh hưởng và chỉ được định hình thông qua trải nghiệm, đánh giá, cảm nhận của công chúng. Một thương hiệu cá nhân chỉ trở thành "người anh hùng"; Đứa trẻ 3 tuổi trở thành "Thánh Gióng" khi và chỉ khi được đông đảo công chúng thừa nhận và tôn vinh. Một thương hiệu tổ chức phải mất nhiều năm cống hiến và "chinh phục công chúng" mới có thể được định vị như một hình mẫu. Vì vậy, không phải thương hiệu nào cũng trở thành hình mẫu và sở hữu "hình tượng" trong tâm trí khách hàng mục tiêu.

Theo các chuyên gia phân tích tâm lý và văn hóa, khái niệm "hình mẫu" là một dạng hình tượng cô đọng, được hình thành qua quá trình phát triển xã hội và được từng xã hội mặc định thừa nhận trong tâm thức. Hình mẫu ở mỗi nền văn hóa khác nhau là khác nhau về hình ảnh biểu trưng, về tính cách, các thuộc tính, các giá trị văn hóa mà hình mẫu chuyển tải. Ví dụ Mẫu "Người anh hùng" ở Việt Nam sẽ gắn liền với người chiến binh đánh giặc vì những lý do lịch sử chi phối thì "người anh hùng" ở nhiều quốc gia phương Tây và Mỹ lại gắn với cuộc sống đời thường. Tương tự, ở Việt Nam hình mẫu "người phát minh, người sáng tạo" chưa được định hình rõ ràng vì với đặc điểm của một xã hội phong kiến châu Á, thường xuyên phải đấu tranh chống ngoại xâm, giữ đất, giữ nước; sự sáng tạo chưa hề được tôn vinh trong suốt chiều dài lịch sử; tập hợp những cá nhân sáng tạo điển hình chưa xuất hiện. Với xã hội phương Tây và đặc biệt là ở Mỹ, hình mẫu người sáng tạo lại là một trong những hình tượng được ưa chuộng nhất.

## Các hình mẫu điển hình:

1. **Mẫu nhà vua / mẫu người lãnh đạo**: thương hiệu có các đặc điểm phong cách và tính cách của một người lãnh đạo có tầm ảnh hưởng. Quyết đoán, mạnh mẽ, can đảm, vạch chiến lược, tầm nhìn và định hướng dẫn dắt thị trường. Thương hiệu không chấp nhận làm "kẻ theo đuôi" và sẵn sàng "tham chiến" khi cần thiết.

Điển hình cho mẫu Nhà Vua/ Người lãnh đạo là: Sony; G. Buffet; Pele; GE;

2. **Mẫu Người Anh hùng:** tương tự mẫu Người lãnh đạo nên thường bị nhầm lẫn. Mẫu người Anh Hùng có phong cách bản lĩnh, dám xông pha, can trường, mạnh mẽ, thực hiện được điều "phi thường" và tuyên chiến chống lại cái xấu, kẻ ác hoặc trở ngại lớn khó vượt qua.

**Điển hình:** Malboro (thương hiệu Thuốc lá Mỹ); Người Hùng Mỹ (The American Hero); Viettel (Mặc dầu Viettel tự xây dựng thương hiệu theo hình mẫu Chiến Binh – người Lính thời bình nhưng thương hiệu lại đạt đến hình mẫu Anh Hùng trong tâm trí công chúng); Đại tướng Võ Nguyên Giáp; Chị Sương (Nông trường Sông Hậu những năm 90); Chị Võ Thị Sáu, …

3. **Mẫu Chiến Binh:** đúng như ý nghĩa của từ này, chiến binh là những người lính tinh nhuệ, sẵn sàng ra trận theo định hướng. Không sợ khó khăn, hiểm nguy; không ngại vất vả. Họ không phải là những người khai phá vùng đất mới (Mẫu người khai phá); không phải là người dẫn dắt xu hướng thị trường (người lãnh đạo); cũng khác với người Anh hùng, chiến binh "hành động bất chấp nỗi sợ hãi" – trong khi "người Anh hùng" không biết đến khái niệm sợ hãi. Chiến binh là người xông thẳng vào trận tuyến đang hình thành và chiến đấu hết mình. Họ có thể "anh dũng hi sinh" rồi lại "tái sinh" trong một hình thái khác.

Chiến binh gần gũi với đời sống và công chúng hơn mẫu "người anh hùng" và vì vậy, thường được các thương hiệu lựa chọn.

Điển hình: Kangaroo, Tiger beer, 3. **Mẫu Người mẹ:** ở bất cứ nền văn hóa nào, người mẹ cũng đồng nghĩa với tính cách hiền hậu, bao dung, nhẫn nại, yêu các giá trị gia đình và gắn liền với tình yêu con cái. Những thương hiệu trở thành điển hình của hình mẫu này là mẹ Teresa; Comfort;

4. **Mẫu Nhà thông thái, nhà hiền triết:** hình mẫu thường gắn với những tổ chức liên quan đến hoạt động nghiên cứu, đào tạo, tư vấn vì đặc điểm nổi trội của nó. Một nhà thông thái, hiền triết sẽ phải đưa ra các "kim chỉ nam" cho hành vi của một tập hợp công chúng đông đảo (thay vì chỉ dẫn dắt thị trường của mình như mẫu Người lãnh đạo). Nhà hiền triết sẽ được xã hội tôn vinh như "Thái sư". Phong cách nổi trội sẽ là: sự điềm tĩnh, uyên bác, thâm trầm; mạnh mẽ từ nội tâm chứ không phải từ hành vi.
5. **Mẫu Nhà truyền giáo:** Hơi giống với mẫu Nhà thông thái, nhà Truyền giáo cũng phải là người/tổ chức tác động đến số đông công chúng mục tiêu bằng những giá trị tự thân. Tuy nhiên, nhà Truyền giáo thường được hình dung như những người "cuồng tín"; đi theo một thứ tôn giáo, triết lý khác biệt và miệt mài, cần mẫn không ngừng nghỉ, không quản ngại khó khăn đi khắp nơi, hoặc không ngừng đấu tranh kiên cho triết lý. Người truyền giáo có thể không phải là "nhà thông thái" nhưng thường có nguồn năng lượng đặc biệt tỏa sáng giúp họ cháy hết mình. Họ sống vì một lý tưởng và sẽ chết cho lý tưởng đó. Vì chỉ tập trung vào một lý tưởng duy nhất nên Mẫu hình Nhà truyền giáo có thể vừa được một tập hợp quần chúng tôn vinh; nhưng cũng lại bị một tập hợp khác coi là "gàn dở, khác người hoặc thậm chí phản đối, phỉ báng.

**Điển hình:** Mẹ Teresa, Tổng thống Neilson Mandela, Chủ tịch Hồ Chí Minh, Steve Jobs

6. **Mẫu người bạn:** Thân thiện, vui vẻ, biết lắng nghe, thấu hiểu là những đặc điểm điển hình cho mẫu này. Mẫu người bạn sẽ luôn ở bên bạn những lúc vui buồn và có thể, cùng trưởng thành với bạn qua năm tháng. Nhiều thương hiệu lựa chọn tính cách : thân thiện, vui vẻ" nhưng lại không thể trở thành "mẫu người bạn" vì không hề "lắng nghe và thấu hiểu". Khi công chúng và khách hàng không nhận thấy cảm giác gắn bó và gần gũi mà thương hiệu đem lại; họ không thể liên tưởng đến thương hiệu như một người bạn.

**Điển hình:** Pepsi, Diana, Vietnam Mobile

7. **Mẫu Người đời thường:** Người đời thườnglà có một vài nét đặc điểm giống mẫu "người bạn" nhưng có phong cách giản dị hơn. Người đời thường không cần đến thuộc tính "biết lắng nghe" cũng không đem lại cảm xúc "gắn bó". Họ đơn giản chỉ là mẫu người phổ biến trong xã hội; dễ tiếp cận, dễ ứng dụng và có mặt khắp mọi nơi. Mẫu thương hiệu "người đời thường" cần tránh xa các cụm thuộc tính "sang trọng, cao cấp, tinh tế, cầu kỳ … ". **Điển hình:** Bia hơi Hà Nội, Ford, GAP,
8. **Mẫu Người Khai phá, phát minh:** Tính cách thích khai phá, chinh phục, kiên nhẫn và không chấp nhận đi sau. Mẫu người khai phá, phát minh cũng có những đặc điểm của người lãnh đạo nhưng họ không thể hiện khả năng gây áp lực và không có tính cách "thích điều khiển". Người khai phá, phát minh sẽ liên tục tạo ra những sản phẩm hoàn toàn mới, những phát kiến mới có giá trị cho nhân loại. Họ không ngừng nghiên cứu và không thỏa mãn với những thành quả. Dường như chính quá trình tìm kiếm mới là điều mẫu người này đam mê.

Các thương hiệu không mấy khi tự xây dựng mình trở thành Nhà phát minh. Điều này là tự thân và chỉ được hình thành khi bản thân thương hiệu và người lãnh đạo nỗ lực không ngừng trong hoạt động nghiên cứu, phát triển nhiều chục năm. **Điển hình:** Sony, Microsoft, GE, Edison

9. **Mẫu người sáng tạo:** Người sáng tạo hơi khác với người phát minh, khai phá ở chỗ họ không hề liên tục nỗ lực nghiên cứu để tạo ra thứ công nghệ mới hoặc sản phẩm mới. Họ chỉ dựa trên các phát minh, phát kiến để đổi mới nhằm đáp ứng một nhu cầu nào đó của xã hội hoặc của chính mình. Người sáng tạo thường thích thay đổi hiện trạng, không bằng lòng với trật tự có sẵn. Họ ưa thích sự mạo hiểm và phiêu lưu; họ có thể tạo nên những thứ phi thường và kỳ quặc. Với các thương hiệu, để được định vị là một "nhà sáng tạo", cần luôn đổi mới trải nghiệm với khách hàng, tạo nên những cú "wow" đầy hứng khởi, đem lại những điều "phi logic, phi thường" hoặc đem lại sự bay bổng kỳ diệu cho trí tưởng tượng.

**Điển hình:** Apple, Virgin & Richard Brandson, Victoria Secret, Samsung, Absolute. Lego

Rất nhiều thương hiệu chọn phong cách và hình mẫu "sáng tạo" làm hình tượng định vị, nhưng không phải thương hiệu nào cũng thành công. Café Trung Nguyên ở Việt Nam vốn định vị là "café cho não sáng tạo" với "không gian sáng tạo Trung Nguyên", nhưng trong tâm trí nhiều người tiêu dùng Việt, Trung Nguyên lại không hề sáng tạo khi liên tục copy các thông điệp nổi tiếng của những thương hiệu khác.

Để một thương hiệu được công chúng ghi dấu trong tâm trí bằng một thuộc tính, một hình tượng đại diện, thương hiệu cần thể hiện được phong cách xuyên suốt của mình thông qua tất cả các điểm tiếp xúc với khách hàng, công chúng bằng những hành động cụ thể, chứ không chỉ bằng thông điệp truyền thông.

Với café Trung Nguyên, để thực sự là "café cho não Sáng tạo", có 2 con đường: Hoặc là người lãnh đạo của thương hiệu phải trở thành một điển hình của Người Sáng tạo, kiểu Richard Brandson hoặc Steven Jobs. Dám làm những điều phi thường, kỳ quặc, dám sống

một cách sáng tạo kiểu ở nhà tổ chim hoặc tham gia vào các trải nghiệm sáng tạo thực tế. Con đường thứ 2, Trung Nguyên cần đầu tư cho các hoạt động sáng tạo: tổ chức các cuộc thi nghệ thuật, xây dựng các công viên, tượng đài nghệ thuật, đầu tư tài trợ các tác phẩm nghệ thuật (hội họa, kiến trúc, âm nhạc, …) , xây dựng bảo tàng…

1. **Mẫu người hài hước:** Người hài hướccó sứ mệnh đem lại những tiếng cười sảng khoái và vui vẻ cho mọi người. Trong những tình huống thông thường, người hài hước sẽ khai thác được các tín hiệu "gây cười" hoặc tạo ra những cảm xúc thoải mái, dễ chịu cho người khác. Mẫu hình này được yêu mến và ưa chuộng ở khắp mọi nơi. **Điển hình:** Jappos, Google, Walt Disney, Mc Donald. Các thương hiệu này đã "thổi hồn" vào những trải nghiệm của công chúng qua các tác phẩm, sản phẩm tuyệt vời của mình. Với Jappos, không hề có một sản phẩm độc đáo, nhưng thương hiệu đã tự xây dựng nên sự hài hước độc đáo của mình qua những hoạt động "amazing" trong việc bán hàng, giao hàng, cung cấp hàng hóa và trong nội bộ công ty.

Hình mẫu người hài hước là một dạng mẫu dễ gây ấn tượng và không khó để tạo dấu ấn. Tuy nhiên các thương hiệu Việt, kể cả những thương hiệu cần sự hài hước nhất như nhà hàng, rạp chiếu phim, đồ chơi trẻ em, sách trẻ em, quần áo trẻ em đều không có điển hình. Một trong các lý do, theo cá nhân tôi, nằm trong tiềm thức của người Việt, vốn là một dân tộc lạc quan, nhưng người Việt thường "hạ thấp" vai trò của "người mua vui" và coi sự "giúp vui" chỉ là dạng văn hóa "rẻ tiền". Xa xưa, anh hề chỉ là nhân vật người hầu, mua vui của vui quan; đến ngày nay, vai hề hoặc hài kịch luôn bị xếp vào hàng "thứ yếu" so với chính kịch. Phim hài thường chỉ được coi là "phim tết" chứ không hề được đầu tư.

1. **Mẫu Người quyến rũ :** Victoria Secret, Channel, Beckham. Người quyến rũ thường định hình trong các ngành thời trang, mỹ phẩm, phim ảnh. Beckham là một trong những Thương hiệu đặc biệt trong ngành thể thao định vị được hình mẫu này trong tâm trí công chúng. Anh đã không chỉ là một thương hiệu cầu thủ thành công, không chỉ có khuôn mặt điển trai mà thực sự trở thành mẫu Đàn ông quyến rũ đầy nam tính. Thương hiệu cá nhân Beckham có thể gắn với bất kỳ thương hiệu sản phẩm nào dành cho Nam giới.

## Ngoài ra còn có nhiều mẫu hình khác như:

2. Hình Mẫu **văn hóa**, Vespa, Coca-cola,… xem thêm về hình mẫu này trong chương 7 – Văn hóa thương hiệu
3. Hình mẫu **nhà hảo tâm:** quỹ Ford, Bill Gates;
4. Hình mẫu **thần đồng:** Thánh Gióng, Đỗ Hoài Nam; Alpha Kids,
5. Hình mẫu **người thông minh:** Lego,Heineiken, thời trang Victoria Beckham;
6. Hình mẫu **người lãng mạn**
7. Hình mẫu **vận động viên:** Nike, Adidas,
8. Hình mẫu **người chiến thắng**
9. Hình mẫu **người khởi nghiệp**
10. Hình mẫu **người kết nối**
11. Hình mẫu người **gây ảnh hưởng**

…

Theo đánh giá cá nhân, dựa vào những nghiên cứu văn hóa học và lịch sử, các hình mẫu được ưa chuộng ở Việt Nam sẽ là: Mẫu Nhà Vua hoặc Người dẫn đầu; Mẫu người Mẹ; Mẫu người đời thường, mẫu Người Anh Hùng; mẫu Chiến binh (hoặc Người lính); mẫu người hài hước; hình mẫu văn hóa, hình mẫu người khởi nghiệp; hình mẫu thần đồng; hình mẫu Nhà hảo tâm.

Trong nghiên cứu của Brandz về phong cách thương hiệu, hãng đã yêu cầu trên 500,000 người tham gia miêu tả các thương hiệu bằng cách sử dụng 24 tính từ được lựa chọn mà có thể khá quát được các nét tính cách đa dạng. Sau đó, xác định cho mỗi thương hiệu một trong số 10 hình mẫu tùy theo nét tính cách bao trùm. Được phát triển thông qua ký hiệu học và cả nghiên cứu định tính lẫn định lượng, những hình mẫu này cho phép các nhà nghiên cứu giảm từ hàng loạt nét tính cách thương hiệu phong phú xuống thành một số tính cách rõ ràng và dễ nhận biết.

10 hình mẫu phổ biến theo Brandz tổng hợp từ nhiều loại tính cách khác nhau bao gồm:

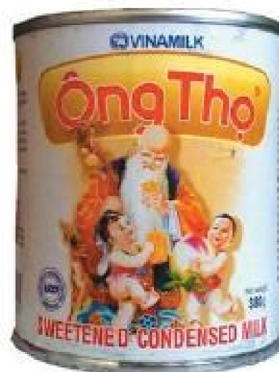
1. 2. Người mộng mơ; 3. Bạn bè; 4. Người cận vệ (vệ sĩ, trợ lý); 5. Người Anh Hùng; 6. Người Quyến rũ; 7. Người truyền giáo; 8. Người pha trò; 9. Người Mẹ; 10. Nhà cách mạng/ nhà cải cách

Cuộc nghiên cứu cũng cho thấy những kết quả thú vị khác, một số thương hiệu nổi tiếng có những đặc điểm khác nhau ở những nơi khác nhau trên thế giới. Chẳng hạn, ở Ý, Tây Ban Nha và Anh, iPhone Apple được xem là hình mẫu Người quyến rũ (Seductress) nhưng ở Úc lại là Người pha trò (Joker) và ở Nhật là Người mơ mộng (Dreamer). Sự khác biệt này chỉ ra rất nhiều nhân tố ảnh hưởng đến phong cách của một thương hiệu. Không chỉ người tiêu dùng trải nghiệm các hoạt động marketing của một thương hiệu dưới thước đo giá trị, truyền thống và hoàn cảnh của riêng họ, mà họ cũng cảm nhận các nét phong cách qua lăng kính văn hoá cá nhân.

Để trở thành một hình mẫu rõ ràng và đặc trưng, các thương hiệu hàng đầu thường lựa chọn một hình tượng cụ thể, có những nét tính cách và phong cách tương đồng với hình mẫu gắn bó song hành với chiến lược truyền thông thương hiệu. Trong trường hợp hình tượng lựa chọn là một con người, có thương hiệu cá nhân độc lập, ví dụ như David Beckham hay Jordan (Nike) hoặc Hồ Ngọc Hà (Samsung), hình ảnh chàng cao bồi Malboro… các thương hiệu cá nhân đồng hành này sẽ được gọi là "Đại sứ thương hiệu". Trong một số trường hợp đặc biệt khác, một sản phẩm có thể trở thành hình tượng, ví dụ búp bê Barbie, búp bê Ken với thương hiệu Barbie; Hình ảnh viên gạch xây dựng bằng nhựa với thương hiệu Lego. Ngoài ra các thương hiệu có thể xây dựng một hình mẫu độc lập, thiết kế mới độc quyền giúp chuyển tải những nét phong cách, cá tính và mẫu hình mong muốn. McDonald's với hình ảnh anh hề đã gắn bó với trẻ em nhiều thế hệ ở Mỹ, Nestle với hình tượng tổ chim; Sữa Dutch Lady với Cô gái vắt sữa bò (Ở Việt Nam được định vị là Cô gái Hà Lan) là những ví dụ điển hình.

Ở Việt Nam, một hình tượng thương hiệu rất đặc sắc là "sữa Ông Thọ" vốn được dân chúng gọi vui là "người đàn ông duy nhất có sữa". Đây là một trong hai nhãn hiệu sữa đặc nổi tiếng ở Miền Nam Việt Nam trước 1975, (nhãn hiệu kia là Nestle với hình ảnh tổ chim). Tên gọi chính thức của Sữa Ông Thọ là Longevity Brand, một thương hiệu của hãng sữa Hòa Lan Foremost- Friesland Foods. Sau năm 1975, sau khi quốc hữu hóa, hãng Foremost tại Biên Hòa đổi tên thành Vinamilk. Từ đó Vinamilk sở hữu và kinh doanh chính thức nhãn hiệu Sữa Ông Thọ cùng với hình tượng ông già cầm trái đào. Sau năm 1990, cùng quá trình Đổi Mới, mở cửa kêu gọi đầu tư nước ngoài; Foremost trở lại thị trường Việt Nam đã đệ đơn kiện Vinamilk để đòi lại thương hiệu. Kết quả là tòa công nhận quyền sở hữu hình ảnh ông già cầm trái đào tiên cùng tên gọi Longevity của Foremost, nhưng Vinamilk thì lại được sở hữu tên gọi Sữa Ông Thọ. Đó là lý do tại sao đến nay, có hai thương hiệu Sữa Ông Thọ cùng tồn tại trên thị trường (Sữa Longevity vẫn in chữ Sữa Ông thọ với hình ảnh Ông Tiên cầm trái đào, bán tại Mỹ) và Sữa Ông Thọ của Vinamilk có hình ảnh Ông Thọ khác, có trẻ em vây quanh chứ không cầm trái đào tiên nữa.




*Hình 17 – Hình ảnh bao bì thương hiệu Sữa Ông Thọ - Longevity Brand (Foremost) và Sữa Ông Thọ (Vinamilk)*

# Hệ thống nhận diện thương hiệu

Một trong những thành tố gây tác động mạnh mẽ đến tâm trí của khách hàng và công chúng, chính là tín hiệu nhận diện bằng màu sắc và hình ảnh đặc trưng, được gọi là "Hệ thống nhận diện thương hiệu' (Corporate Identities – CI). Mặc dù là những dấu hiệu "không lời" nhưng hệ thống nhận diện lại có khả năng chứa đựng bằng hình ảnh toàn bộ các thông điệp mà thương hiệu muốn chuyển tải. Đặc biệt một hệ thống nhận diện tốt sẽ giúp lột tả được rõ nét nhất phong cách và hình mẫu thương hiệu.

Vì vậy, thay vì quy trình ngược mà hầu hết các thương hiệu đang thực hiện, là thiết kế logo ngay sau khi xây dựng doanh nghiệp hoặc mô hình kinh doanh; thì Quy trình triển khai đúng và hiệu quả sẽ phải đi từ sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị cốt lõi, tính cách/ phong cách của thương hiệu rồi mới đến Tên gọi và Hình ảnh của thương hiệu đó.

Hệ thống nhận diện Thương hiệu là một tập hợp thống nhất các thông tin, dấu hiệu đặc trưng của Thương hiệu được thể hiện theo một số cách thức và tiêu chí nhất định đã được đặt ra nhằm truyền đạt tới Khách hàng mục tiêu và công chúng thông điệp của tổ chức. Hệ thống nhận diện Thương hiệu mạnh phải có một ý tưởng cụ thể, khác biệt, dễ nhớ, đáng tin cậy, uyển chuyển, linh động và phải thể hiện được một bản sắc Văn hóa riêng. Điều cần thiết để phát huy tính hiệu quả của một Hệ thống nhận diện Thương hiệu là tính đại chúng.

Với các doanh nghiệp Việt Nam, cụm từ Nhận diện thương hiệu mới được biết đến trong khoảng 8 năm trở lại đây và hiện đã trở thành phổ biến. Một hệ thống nhận diện bao gồm rất nhiều phần, nhưng tựu trung có 3 dấu hiệu lớn quyết định là: Hình ảnh. Màu sắc. Phông chữ.

1. **Hình ảnh đặc trưng:** Thông thường được chuyển tải qua logo, biểu tượng thương hiệu và các dấu hiệu nhận diện. Hình ảnh đặc trưng và (hoặc) logo thương hiệu đóng vai trò đặc biệt quan trọng trong hệ thống nhận diện cũng như trong việc ghi dấu ấn trong tâm trí khách hàng. Nếu Thương hiệu được nhìn nhận như một con người, thì hình ảnh nhận diện như dáng dấp (hình hài) và Logo đóng vai trò là gương mặt của con người đó. Trong khi Logo phải giữ nguyên tắc không được sai lệch, thì hình hài có thể béo, gầy, cao, thấp… tùy tình huống; nhưng vẫn phải đảm bảo phân biệt được.

Các phong cách thiết kế logo thay đổi qua nhiều thời kỳ với nhiều phong cách thiết kế khác nhau. Có phong cách thiết kế logo hàm chứa rất nhiều chi tiết, nhằm chuyển tải nhiều nội dung, như logo Starbucks thời 1970s hoặc logo Unilever hiện nay. Có những logo trông giống như một quốc huy, gia huy; có những logo vẽ, chụp ảnh truyền thần chân dung nhà sáng lập (KFC) hoặc hình ảnh một loài vật (Tiger beer – hình tượng con Hổ; Beeline – hình ảnh màu sắc đặc trưng của loài ong…) . Phong cách tối giản trong thiết kế logo lại tiết chế và ngầm quy định mỗi logo chỉ nên chuyển tải một đến 2 triết lý thông qua những biểu tượng có tính đại diện. Vì sự khó khăn của công nghệ in ấn, Logo trước đây có nguyên tắc ước lệ nên dùng 3 màu. Hiện nay, việc sử dụng màu sắc và hình khối trong thiết kế logo trở nên phong phú hơn bao giờ hết. Logo có thể theo trường phái mono – thiết kế phẳng; trường

phái 3D; colorful … Một trong những phong cách thiết kế hiện đại nhất hiện nay, là thiết kế Logo Typo hoặc trường phái Mono (thiết kế hoàn toàn phẳng) – logo mới của Microsoft biểu hiện cho thiết kế này.

Tuy nhiên, điều quan trọng nhất trong thiết kế logo và dấu hiệu nhận biết là Logo phải chuyển tải được các giá trị hướng đến của thương hiệu. Các giá trị này có thể là: - **Hình ảnh hấp dẫn và tinh túy về sản phẩm**: nhiều thương hiệu truyền thống đã sử dụng phương pháp này và vẫn còn duy trì đến ngày nay. Logo Dutch là hình ảnh Cô gái vắt sữa bò; logo Vinamilk là hình ảnh giọt sữa; logo Cao hổ cốt là hình ảnh một con hổ; Logo của Alfresco, một thương hiệu nhà hàng Ý rất được ưa thích ở Việt Nam là hình một cái bánh Pizza được vẽ bằng tay. (Một kỷ niệm thú vị của Thanhs với thương hiệu, trong năm 2000, khi sản xuất tờ rơi cho nhà hàng, logo của thương hiệu chưa hề có bản "mềm" mà chỉ có bản cứng là một mẫu vẽ được in màu. Chúng tôi đã phải scan lại bản vẽ, in lại và sau đó tự tô màu lại mẫu vẽ này bằng màu chì. Sau đó mới có thể đưa vào sản xuất. Mẫu logo được chúng tôi tô điểm lại đó vẫn đang được sử dụng hiện nay). Trong thiết kế logo hiện đại; hình ảnh tượng trưng tinh túy của sản phẩm được khai thác và sử dụng trong thiết kế logo, thay cho việc vẽ "tả thực" sản phẩm. Logo của thương hiệu kem đánh răng Crest là hình ảnh của đoạn thuốc đánh răng; Logo Mercedes là hình ảnh của Vô lăng cách điệu. Hình ảnh Logo trà ATK được cách điệu từ các ruộng chè và lá trà; Logo Lenlink là hình ảnh cuộn len cách điệu từ chữ L…




*Hình 18 – Logo và nhận diện thương hiệu Trà ATK của Công ty cổ phần Trà Thái Nguyên được thiết kế với hình tượng chủ đạo là đồi chè và lá chè kết hợp với font chữ vẽ nhằm lột tả hình ảnh đều đặn, được xén tỉa rất đẹp của các ruộng Trà nguyên liệu cao cấp.*

- **Sứ mệnh, tầm nhìn hoặc giá trị cốt lõi mà thương hiệu theo đuổi:** Thể hiện sứ mệnh và triết lý mà thương hiệu theo đuổi cũng là một trong những thủ pháp thiết kế được ưa chuộng nhằm thực sự đem lại dấu ấn khác biệt khó phai mờ trong tâm trí khách hàng; nhất là khi câu chuyện về mẫu thiết kế logo được "kể" một cách hấp dẫn.

Logo của Nike, thương hiệu thể thao nổi tiếng với tên gọi là tên của Nữ thần Trí tuệ, không sử dụng hình ảnh "thông thái" làm logo như tư duy thông thường; mà sử dụng hình ảnh dấu "tick – lựa chọn". Một dấu hiệu đơn giản, dễ ứng dụng (logo Nike được một sinh viên vẽ với chi phí 35$) nhưng hàm chứa triết lý sâu sắc. Triết lý này của Nike còn được nhấn mạnh rõ ràng hơn thông qua Slogan "Just do it" – Hãy làm đi (đừng chần chờ nữa, hãy chọn con đường của mình và nỗ lực hết mình vì sự lựa chọn đó). Logo Nestle, một thương hiệu thực phẩm lớn nhất thế giới là hình ảnh tổ chim, thể hiện sứ mệnh và giá trị cốt lõi mà thương hiệu theo đuổi là chăm sóc và bảo vệ trẻ nhỏ. Logo Vietnam Airline sử dụng hình ảnh con hạc trước đây và hình ảnh hoa sen hiện nay đều là những hình tượng tiêu biểu cho văn hóa Việt Nam nhằm thể hiện triết lý của một thương hiệu là đại diện cho tầm nhìn vươn cao và đưa Việt Nam kết nối toàn thế giới của một thương hiệu quốc gia.

Logo Expertrans sử dụng hình tượng 5 nhịp cầu nối bắc từ bờ Đông sang bờ Tây, vừa thể hiện sứ mệnh "cầu nối thành công của thương hiệu, vừa là tầm nhìn hướng đến mô hình kinh doanh toàn cầu của Ban lãnh đạo công ty.

Logo công ty Cổ phần Nguyễn Đăng được thiết kế với hình ảnh của 2 phiến lá, thể hiện triết lý hướng đến phong cách thiết kế gần gũi với thiên nhiên, thân thiện với môi trường sống – một trong những phong cách thiết kế ngoại thất hiện đại nhất đang được các chuyên gia thiết kế thế giới và Việt Nam ưa chuộng. Hình tượng chiếc lá được phát triển từ phiến lá Dừa, một hình tượng văn hóa đặc trưng của đồng bằng Nam bộ nói riêng và các dân tộc Đông Nam Á nói chung.




*Hình 19 - Ứng dụng logo và nhận diện trong thiết kế giao diện website – Công ty cổ phần Nguyễn Đăng*

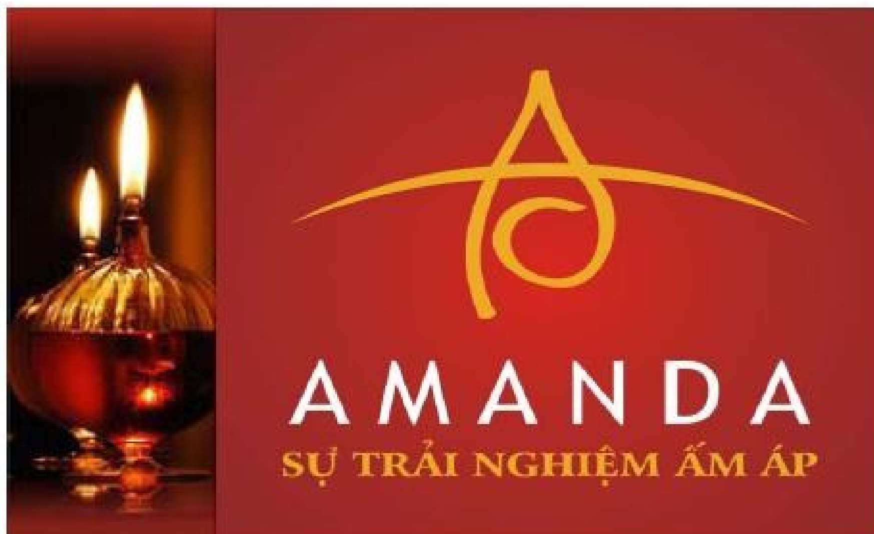



*Hình 20 – Logo thương hiệu thời trang Lenlink được thiết kế với ý tưởng về cuộn len, chữ L và dấu hiệu nhận diện thương hiệu là những đường kết nối từ sợi len.*

**- Tính cách và phong cách, văn hóa và định vị**

**thương hiệu :** Ngoài hình tượng chuyển tải từ sứ mệnh, thì hệ niềm tin cốt lõi, văn hóa hay có thể cả lời hứa hoặc định vị thương hiệu cũng có thể sử dụng làm chất liệu cho mẫu thiết kế logo. Chữ cái M nổi tiếng của Logo McDonald's được thiết kế với phong cách phóng khoáng, tự do, đầu chữ uốn cong mềm mại nhằm thể hiện phong cách vui tươi, thân thiện, sôi nổi và cũng là văn hóa của thương hiệu. Logo của Tiger Beer với hình ảnh một con hổ cũng nhằm thể hiện phong cách mạnh mẽ, nam tính và luôn dẫn đầu của thương hiệu; ban đầu, "ông ba mươi" được thiết kế khá hiền khi nằm dưới bóng dừa, nhưng sau đó, để nhấn mạnh hơn tính cách thương hiệu, hình tượng con hổ đã được thiết kế lại với dáng đứng oai phong.

Hình ảnh quả táo của thương hiệu Apple, xuất phát từ mẫu logo đầu tiên của thương hiệu về một vườn táo (vốn là đề tài tranh luận của nhiều người vì lý do sử dụng hình ảnh này trong việc đặt tên và thiết kế); đã được chính Steve Job mô tả trong hồi ký là: Hình ảnh vườn táo là hình ảnh đầu tiên xuất hiện trong tâm trí của ông, gợi nhớ quãng thời gian sinh viên ông đi làm thêm ở vườn táo và "đó là quãng thời gian đẹp nhất". Mặc dầu có vẻ như điều này không có liên hệ trực tiếp với thương hiệu về mặt tính cách hay phong cách, nhưng lại thể hiện rõ nét văn hóa và tính cách của người sáng lập.



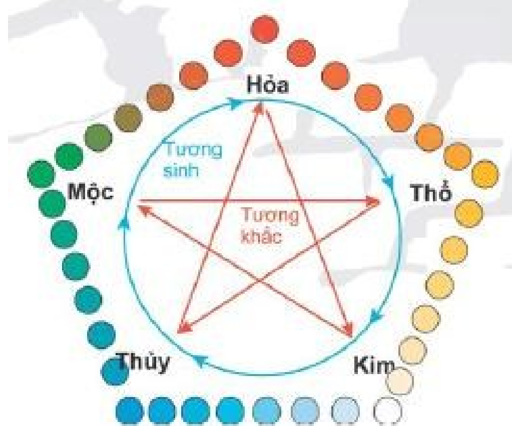

*Hình 21 - Logo Amanda thể hiện tính cách lãng mạn và nồng nàn đặc trưng cho phong cách của một nhà hàng miền biển Địa Trung Hải. Logo là hình ảnh một ngọn nến với chữ A làm biểu tượng.*

- **Logo Typo - lấy chữ tên thương hiệu làm biểu tượng:** Đây là một trong những phong cách thiết kế logo đã được ứng dụng nhiều năm, nhưng hiện nay trở thành xu hướng. Nhiều thương hiệu hàng đầu thế giới đã ứng dụng phong cách này như Sony, Panasonic, Samsung, Coca-cola… và hiện nay một số thương hiệu đã bỏ phần hình ảnh logo và thiết kế lại logo chỉ còn phần chữ, như Microsoft hay mới đây là Starbucks.

Ưu điểm của phương án này, là hình ảnh thương hiệu tập trung tác động vào tâm trí khách hàng "tên thương hiệu", còn phong cách, sứ mệnh, văn hóa, cá tính… của thương hiệu sẽ được thể hiện thông qua thiết kế hình ảnh truyền thông, bao bì, không gian mua sắm, bán hàng, qua những trải nghiệm khác với thương hiệu.

Thông thường, người ta tránh thay đổi logo. Trước đây khi chưa được tiếp cận nhiều luồng thông tin, các doanh nghiệp Việt Nam tưởng rằng Logo là không bao giờ được thay đổi. Ngày nay, xu hướng "nhà nhà thay đổi logo" nhằm đem đến hình ảnh mới mẻ, hiện đại, hợp thời cho những thương hiệu "già cỗi" – nhiều doanh nghiệp Việt cũng tham gia vào xu hướng này, đặc biệt trong ngành ngân hàng. Song song với Logo, các dấu hiệu nhận biết khác cũng sẽ được các nhà thiết kế triển khai trong quá trình thiết kế hệ thống nhận diện thương hiệu. Các dấu hiệu nhận biết này hỗ trợ đắc lực cho thương hiệu trong việc chuyển tải những giá trị, phong cách mà bản thân logo, do yêu cầu về sự tiết chế ý tưởng, không thể lột tả được trọn vẹn. Hoặc cũng có nhiều trường hợp, thương hiệu không muốn thay đổi logo, mà chỉ muốn làm mới thông qua "chiếc áo nhận diện".

2. **Màu sắc đặc trưng**: Như đã trình bày trong phần Phong cách thương hiệu, mỗi màu sắc và các cách kết hợp khác nhau sẽ cho những "tín hiệu" chỉ thị khác nhau. Không có màu nào được coi là "xấu". Ngoài ra, ở châu Á, các nhà thiết kế cũng rất chú trọng đến việc sử dụng màu sắc theo quan điểm phong thủy để phù hợp với các ngành nghề hoặc với "tuổi" của nhà sáng lập. Một số màu sắc được xem là đem lại may mắn, một số màu khác thì không.




*Hình 22 – Màu sắc và phong thủy theo quan điểm Phương Đông.*

Khi lựa chọn màu sắc theo phong thủy, 2 điều cần lưu ý nhất là tác động tương hỗ (tương sinh/ tương khắc) của các Hành và ảnh hưởng cân bằng năng lượng (âm, dương). Hình vẽ mô tả vòng tuần hoàn tương sinh và tương khắc của 5 hành Kim – Mộc – THủy – Hỏa – Thổ; vòng tròn xanh là tương sinh, còn tuần hoàn theo mũi tên đỏ là tương khắc.

Theo nguyên lý ngũ hành, vạn vật trong thiên nhiên đều có thể thuộc về 5 yếu tố Kim (tính rắn như Kim loại, sắc trắng, ngũ kim, hình dạng góc cạnh, nhọn) Mộc (Tính sinh trưởng như cây cỏ, sắc lục; hình dạng như cây cỏ) Thủy (tính mềm mại, luân chuyển như nước, sắc xanh; hình dạng uốn lượn mềm mại) Hỏa (tính nóng bỏng và nhiệt lượng như lửa, sắc đỏ; hình dạng ngọn lửa); Thổ (Tính bình hòa ổn định như Đất, sắc nâu vàng; hình vuông, chữ nhật - ổn định). Kim sinh thủy (Kim loại nung chảy thành nước); Thủy dưỡng Mộc (nước tưới cho cây sinh sôi); Mộc sinh Hỏa (Cây giúp nhóm lửa, than củi hoặc than bùn đều từ cây mà thành); Hỏa sinh Thổ (Lửa cháy thành than và trở thành mùn đất); Thổ lại sinh Kim (Trong đất chứa kim loại).

Một số ngành nghề có những nét đặc điểm tương đồng với 5 ngũ hành có thể tham khảo: Ngành Khai khoáng, ngành sản xuất kinh doanh sắt thép, Điện máy (Mệnh Kim); ngành Lâm nghiệp, ngành đồ gỗ, ngành trồng trọt, chăn nuôi, nông nghiệp, đào tạo (Tính Mộc); ngành thương mại, du lịch, (giao thương, luân chuyển - ứng với Thủy); ngành Bếp,

thiết bị Bếp, Điện tử (Hỏa); ngành gốm, gạch nung, xi măng, thiết bị vệ sinh, khai thác dầu lửa hoặc các sản phẩm tĩnh (có tính Thổ)

Theo quan điểm phương Tây và được ứng dụng trong hầu hết các sản phẩm thiết kế logo, nhận diện thương hiệu, bao bì sản phẩm, các màu sắc mang tín hiệu đặc trưng và thường được sử dụng phổ biến như sau:

**Màu đen:** quyền lực, bí ẩn, táo bạo, trang nhã, sang trọng và tinh tế. Màu đen được sử dụng trong các thiết kế hướng đến đối tượng cao cấp.

**Màu vàng**: là màu ấm gợi lên cảm giác ấm áp, hạnh phúc và thư giãn. Nói chung màu vàng không đóng vai trò trung tâm trong logo và ít được sử dụng để làm nổi bật các tính năng quan trọng của logo. Màu vàng thường được sử dụng bởi các ngành công nghiệp ô tô, thực phẩm và thường được dùng kết hợp với một màu khác.

**Màu đỏ:** Niềm đam mê, tình yêu, giận dữ, sôi động. Màu đỏ có sức mạnh thu hút và là một trong những màu sắc được ưa chuộng nhất. Sử dụng chủ yếu trong các biểu tượng về thức ăn, sức khỏe, vẻ đẹp và vui chơi giải trí. Một số loại thực phẩm màu đỏ, như ớt đỏ hoặc rượu vang đỏ, được biết đến để giúp tăng quá trình trao đổi chất. Đây là một trong những lý do đơn giản mà một số nhà hàng thích sử dụng màu đỏ để trang trí nội thất.

**Màu xanh lá cây:** Thiên nhiên, sức sống, khỏe mạnh, đổi mới và phong phú, Màu xanh lá cây thường được dùng trong nhiều ngành, đặc biệt các ngành liên quan đến môi trường, sinh thái, thiên nhiên hoặc hướng đến triết lý bảo vệ môi trường . Ngành Y học và Giáo dục cũng thường dùng màu xanh lá với ý nghĩa "trồng người và cứu người".

**Màu Xanh Hòa bình:** Tính chuyên nghiệp, tin tưởng, năng động, trẻ trung. Màu xanh dương tạo ra cảm giác an toàn trong khi hiển thị lòng trung thành và tính chuyên nghiệp. Màu này được sử dụng bởi các doanh nghiệp khác nhau liên quan đến phần mềm, tài chính, chính phủ, dược phẩm, ngành công nghiệp, hàng không và các ngân hàng.

**Màu tím:** Sang trọng, giáo dục và sự thanh lịch, hoàng tộc hoặc sự chung thủy, lãng mạn (theo quan điểm của Việt Nam)

Là một màu sắc của hoàng tộc, màu tím chủ yếu được sử dụng để đại diện cho cơ quan tôn giáo và các tổ chức giáo dục. Nó hiếm khi được sử dụng cho các dịch vụ thương mại, trừ khi nó có thể thể hiện rõ bản chất chính của công ty đó. Sô cô la là một trong những thực phẩm thường được đại diện bởi các biểu tượng màu tím. Nó đại diện cho nữ quyền, sang trọng và vẻ đẹp và sự lãng mạn

**Màu cam:** Sôi động, vui tươi, nghệ thuật, hạnh phúc. Màu cam là một màu yêu quý của nghệ thuật, thực phẩm và các ngành công nghiệp thể thao. Trong một số lĩnh vực, nó gợi lên một cảm giác ngon miệng, và ở một số lĩnh vực khác, nó cho thấy năng động, sáng tạo và năng lượng. Màu cam là màu sắc ưa thích cho các ngành công nghiệp kinh doanh với các

sản phẩm và thực phẩm trẻ em. Một số ngành công nghiệp sáng tạo bằng cách sử dụng màu cam để giúp họ nổi bật hơn so với các đối thủ cạnh tranh.

**Màu trắng:** Cơ bản, hòa bình, tinh thần, sạch và thiện chí. Màu trắng là một màu trung tính bao hàm sự tinh khiết. Nó thường được sử dụng trong các logo âm bản. Trên đây là logo FedEx và logo của Adobe cũng được sử dụng màu trắng. FedEx có một mũi tên màu trắng trong khi 'A' trong Adobe được thiết kế màu trắng trên nền màu đỏ. Bạn có thấy nó thực sự sáng tạo?

**Màu hồng:** Ngây thơ, phụ nữ, nữ tính và thẩm mỹ. Màu hồng thường được thực hiện là một màu sắc nữ tính, đó là lý do tại sao nó được phổ biến được sử dụng trong các biểu tượng liên quan đến thời trang, vẻ đẹp… Nó cũng được sử dụng cho các công ty kinh doanh quần áo và phụ kiện của trẻ em bởi nó mang lại một cảm giác vui tươi và ngay thơ, nó không phải là phù hợp với các đơn vị doanh nghiệp hoặc công nghiệp.

**Màu nâu:** đáng tin cậy, ấm cúng, mạnh mẽ. Màu nâu là một màu trung tính là mang lại cảm giác vững chắc và đáng tin cậy. Màu này thường được sử dụng cho các ngành công nghiệp, nông nghiệp, xây dựng và pháp luật. Một số sản phẩm thực phẩm có liên quan như cà phê và sô cô la cũng được đại diện bởi màu nâu.

3. **Phông chữ đặc trưng**: Phông chữ là một trong những sáng tạo kỳ diệu của các nhà thiết kế đồ họa. Có lẽ nếu không có sự phát triển của hoạt động quảng bá, truyền thông thì không có sự hình thành đa dạng của các loại phông chữ.

Ngày nay, chúng ta được tiếp cận với rất nhiều loại phông chữ khác nhau, đôi khi điều này đem đến sự phiền toái vì một thiết kế tập sự có thể kết hợp những kiểu phông chữ hoàn toàn không thích hợp với nhau trong 1 bản thiết kế hoặc sử dụng những phông chữ không phù hợp với triết lý thương hiệu.

Mỗi một bộ phông chữ đều hàm chứa nhiều công sức của các nhà sáng tạo nên bộ Font; tuy nhiên trong thiết kế đồ họa và thiết kế thương hiệu, các bộ font chữ sẽ được kết hợp với nhau theo những nguyên tắc nhất định để hỗ trợ cho hình ảnh thiết kế. Trong một số trường hợp, font chữ đóng vai trò quyết định và trở thành một tác phẩm đồ họa thực sự.




*Hình 22 – Mẫu logo chữ Silkage mềm mại với chữ S tạo hình dải lụa nhấn mạnh hình ảnh một thương hiệu Lụa. Logo được thiết kế hình đóa hoa hồng vàng, với cảm xúc êm mát như lụa và là đại diện cho hình tượng người phụ nữ quyến rũ. Điều đặc biệt khác trong thiết kế logo là hình ảnh đóa hồng được ghép từ mẫu tự L (chữ Lụa).*



*Hình 23 – Mẫu logo Sonas với sự kết hợp giữa hình tượng thương hiệu (Hình cá ngựa, tượng trưng cho sự thông thái, năng động, vui vẻ) và font chữ để tạo thành Logo chữ.*




*Hình 24 – Mẫu logo MenOne được thiết kế hoàn toàn bằng font chữ vẽ với biểu tượng chính được phát triển từ ý tưởng số 1 trong tên thương hiệu. Số 1 được lồng ghép trong chữ O (one) và tạo nên dấu hiệu nhận biết đặc trưng cho nam giới.*

# Quy trình thiết kế nhận diện thương hiệu sẽ bắt đầu như thế nào?

Một quy trình xây dựng và thiết kế hình ảnh, bản sắc thương hiệu thường được bắt đầu bằng những nghiên cứu khách hàng về: định vị thương hiệu, sản phẩm, khách hàng… . từ đó có thể giúp cho những ý tưởng sáng tạo được hình thành. Phần lớn thời gian của một quy trình xây dựng và thiết kế hệ thống nhận diện thương hiệu dựa trên tầm cỡ, tính phức tạp cũng như số lượng những hạng mục thiết kế của dự án.

## Quy trình chuẩn của Thanhs sẽ bao gồm các bước:

**Bước 1:** Tìm hiểu thông tin về khách hàng thông qua bản đề nghị cung cấp thông tin

**Bước 2:** Nghiên cứu Logo, nhận diện thương hiệu của các đối thủ cạnh tranh và các thương hiệu trong ngành

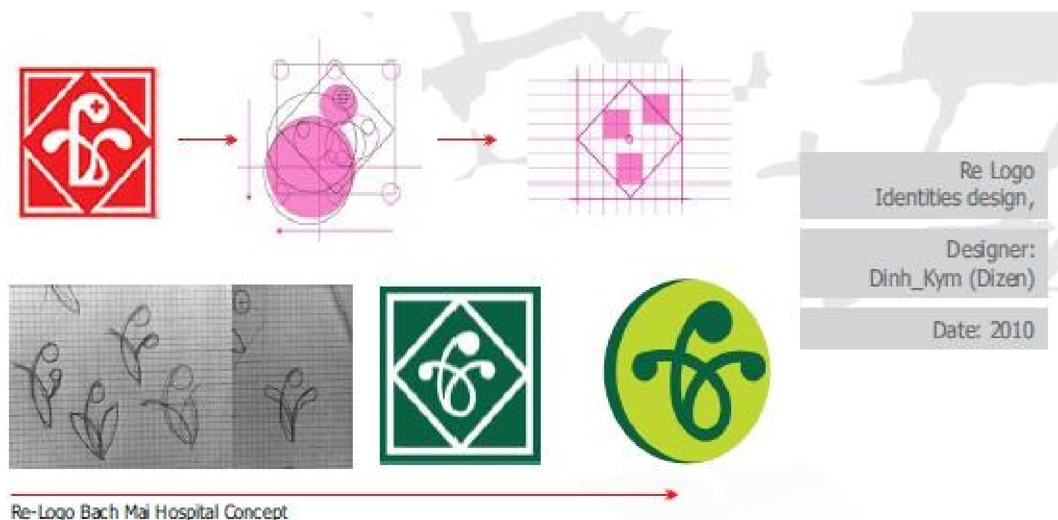
**Bước 3:** Phân tích thông tin và tập hợp thông tin vào bản Brief (Bản mô tả chi tiết các yêu cầu cần thiết phục vụ thiết kế)

**Bước 4:** Các chuyên gia tư vấn thương hiệu phân tích lịch sử thương hiệu, sứ mệnh tầm nhìn thương hiệu, triết lý kinh doanh nhằm vạch ra giải pháp tối ưu cho thiết kế.

**Bước 5:** Xây dựng bản mô tả chi tiết về Hình tượng thương hiệu, thông điệp thương hiệu và ngôn ngữ thiết kế.

**Bước 6:** Toàn bộ hệ thống tài liệu các bước trên được chuyển cho nhóm sáng tạo. Trưởng nhóm sáng tạo sẽ có trách nhiệm phân bổ công việc thiết kế cho những chuyên viên thiết kế phù hợp.

**Bước 7:** Các ý tưởng phác thảo Logo bắt buộc phải được thiết kế thực hiện dựa trên bản vẽ tay và phải thuyết trình được concept (quy trình phát triển ý tưởng ) với trưởng nhóm sáng tạo.



*Hình 25 - Quy trình phác thảo ý tưởng thiết kế Logo Bệnh viện Bạch Mai*

**Bước 8:** Những ý tưởng tốt nhất sẽ được quyết định phát triển thành các mẫu thiết kế bằng phần mềm thiết kế.

**Bước 9:** Tùy thuộc quy mô dự án, khách hàng có thể tham gia vào bước này để quyết định chọn lựa phương án thiết kế đạt yêu cầu, để chỉnh sửa cấp độ 2.

**Bước 10:** Mẫu thiết kế được trưởng nhóm sáng tạo duyệt sẽ được tinh chỉnh, đưa vào một số mẫu layout (mẫu thiết kế phù hợp như phong bì thư, tiêu đề thư, biển hiệu…) để có hình dung tốt nhất về mẫu logo.

**Bước 11:** Sau khi khách hàng chọn phương án Logo, nhóm sáng tạo tiếp tục đưa mẫu logo được chọn lựa vào hệ thống quy chuẩn: lưới tỷ lệ, màu sắc chuẩn hóa, thích hợp với các công nghệ in ấn và sản xuất, các quy định cần có và không được phép đối với Logo, phông chữ sử dụng kèm theo, …

**Bước 12:** Tiếp tục các phần tiếp theo của Hệ thống nhận diện thương hiệu

**Bước 13:** Đưa vào sản xuất thực tế để tinh chỉnh thiết kế

**Bước 14**: Hoàn thiện, in sách hướng dẫn và bàn giao.

# Phụ lục: Đầu năm bàn chuyện đặt tên thương hiệu

Theo quan điểm phương Đông, cái tên có ý nghĩa rất lớn với vận mệnh suốt đời của con người. Thậm chí một số nhà tướng số còn "đọc vị người khác" qua tên gọi. Khác với quan điểm cố hữu trước đây, chỉ đặt tên một lần khi khai sinh và sẽ bị "đóng đinh" với tên đó suốt cuộc đời; giờ đây rất nhiều bạn trẻ đã dùng "nick name" như một tên gọi chính thức trong đời sống và thậm chí cả công việc.

Trong các triều đại phong kiến, các đức Hoàng đế đều đổi và sử dụng tên hiệu đầy ý nghĩa với mong muốn trường cửu. Năm 1823, vua Minh Mạng, dựa vào thuyết Chính danh của Khổng Mạnh, đã sai ông Đinh Nguyễn Phiên, làm bài *Đế hệ thi* để đặt tên cho con cháu của mình và 10 bài *Phiên hệ thi* để đặt tên cho con cháu các thế hệ của các anh em mình. Đây có thể coi như điển hình, tiên phong của chiến lược **đặt tên thương hiệu tập đoàn**, với cấu trúc thương hiệu độc đáo, kỳ vọng sử dụng hàng trăm. Toàn bài thơ gồm 20 chữ, dùng làm chữ lót tên cho mỗi thế hệ từ vua Minh Mạng trở về sau. "*MIÊN HƯỜNG ƯNG BỬU VĨNH BẢO QUÝ ĐỊNH LONG TRƯỜNG HIỀN NĂNG KHAM KẾ THUẬT THẾ THOẠI QUỐC GIA XƯƠNG*

*Tạm dịch: Ghi Chú: HƯỜNG – kỵ húy HỒNG. THOẠI – kỵ húy THỤY*

*Huân nghiệp lớn do Tổ Tiên gầy dựng / Gắng giữ gìn cho xứng ân sau / Phồn vinh thịnh đạt dài lâu /Anh tài, hiền đức cùng nhau bảo toàn./ Đời đời nối nghiệp tiền nhân, /Nước nhà hưng vượng muôn phần phát huy.*

Chủ tịch Hồ Chí Minh và các chí sĩ cách mạng của Việt Nam (cũng như nhiều nhà hoạt động cách mạng trên thế giới), các nhà văn, họa sĩ, nhà thơ,… những người hoạt động trong ngành nghệ thuật có thể coi là những người tiên phong trong việc "tái định vị cá nhân" thông qua việc "đổi tên thương hiệu".

Tên thương hiệu doanh nghiệp cũng vậy; giờ đây việc đặt tên không còn là đề tài "thời sự" với những doanh nghiệp mới thành lập, mà còn với cả những "cây đa, cây đề" trong quá trình tái định vị, tái cấu trúc doanh nghiệp / thương hiệu.

Tuy nhiên, như nhiều bạn đã chia sẻ với tôi; mặc dù đã đọc rất nhiều tài liệu, nhưng bạn vẫn không thể tự đặt được "tên thương hiệu cá nhân". Trong một khía cạnh khác, nhiều tên thương hiệu "nổi tiếng" hiện đang được "mổ xẻ" trên báo mạng, trên các diễn đàn về sự "đúng – sai", "phù hợp>< bất hợp lý".

## Vậy, nên hiểu về tên thương hiệu thế nào cho đúng và làm sao để đặt tên hay? Một số nguyên tắc cơ bản cho việc đặt tên do Thanhs phát triển như sau:

1. Tên thương hiệu là quan điểm cá nhân của từng người, từng tổ chức. Vì vậy **không có ĐÚNG/ SAI**. Chỉ có thể là chưa phù hợp hoặc chưa hay. Điều này cũng giống như một số đứa trẻ được khai sinh với một cái tên "xấu" vì vài lý do cá nhân của bố mẹ; và nếu đã được khai sinh, thì tên gọi đó mặc nhiên được thừa nhận.
2. Tên thương hiệu là **tên viết tắt** của một cụm từ, một câu, hay viết tắt tên đầy đủ của doanh nghiệp. Khá nhiều tên thương hiệu Việt Nam đã thực hiện theo cách này. Tên viết tắt có thể dạng chữ cái như IBM, IRS, hoặc Vinapetro, Vietcombank…
3. của tên doanh nghiệp, nhưng KHÔNG PHẢI LÀ TỪ VIẾT TẮT. VD: Vinataba là tên thương hiệu của Vietnam Tobaco Corp. (Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam). Tên thương hiệu PVcomBank đang được bàn tán xôn xao gần đây cũng được đặt theo cách này.
4. Ông chủ của Kodak khi nghĩ đến một cái tên mới đã rất thích chữ K vì vẻ đẹp tạo hình của chữ cái và âm thanh của chữ; vì thế ông tìm kiếm một cách ghép từ sao cho có chữ K đầu và K cuối. KODAK đã ra đời như vậy và để lại cho thế giới một thương hiệu "in sâu trong tâm trí" nhiều thế hệ.

**Một thương hiệu nổi tiếng khác cũng được sáng tạo bởi ghép "từ khóa" –** ABBA với 1 chữ B viết ngược; tên một ban nhạc nổi tiếng thế giới với 4 chữ cái được cho là "rút từ tên của 4 thành viên ban nhạc" – tuy nhiên điều quan trọng và khác biệt ở đây là, 4 chữ cái chỉ gồm có 2 ký tự đầu tiên trong bảng chữ cái, và rất dễ phát âm.

**PEPSI (cola)**, tên gọi được ghép bởi các chữ cái vô nghĩa, nhưng được cho là sự phản chiếu của Năm khai sinh thương hiệu (khi nhìn vào gương).

Một lưu ý nhỏ, sau khi khảo sát hơn 100 thương hiệu nổi tiếng của Mỹ, tôi nhận thấy hầu hết những thương hiệu đó đều sử dụng các phụ âm cứng, khó phát âm với người Việt, như R, K, T, F, W, P và khẩu âm thường vang, khô chứ không mềm mại. Vì vậy, nếu bạn muốn khách hàng của mình tin tưởng vào "xuất xứ Mỹ" hoặc muốn thành công kiểu phong cách Mỹ, hãy sử dụng các chữ cái "khó phát âm".

5. Coca Cola; M&M; Katchi-katchi; Kicket; raft&roll … thường tạo nên âm hưởng vui nhộn, thích hợp với các thương hiệu trong lĩnh vực giải trí, ẩm thực
6. Một cách đặt tên cũng khá phổ biến hiện nay là Từ ghép. Thường là 2 từ đại diện cho 2 ý nghĩa khác nhau, ghép thành một tên mới và không có trong từ điển.

**Vietinbank** (Vietnam Bank for Industry and Trade, chữ In trong Industry; đồng thời khi đọc âm thanh như chữ "Tin" – của từ "tin cậy"); Thương hiệu nổi tiếng thế giới "**Walkman**" đã từng bị chính ông chủ của SONY gạt bỏ, chê là "sai ngữ pháp" tiếng Anh (đúng ngữ pháp phải là Walking-man) cũng là một dạng "từ ghép" như vậy.

**Iphone là kiểu "từ ghép sai ngữ pháp"** thành công điển hình. (Chữ I được Steve Jobs đặc biệt thích vì bản thân chữ I là một "từ" có nghĩa trong tiếng Anh). Đúng ngữ pháp thì bạn biết rồi đấy, phải là My-phone. My-pad…

## Vì thế, có lẽ nếu muốn có một thương hiệu nổi tiếng, hãy đặt một cái tên Sai ngữ pháp.

7. tôi gọi cách đặt tên này là sự "lai ghép" vì đây là cách sử dụng "từ khóa" ghép với "từ có nghĩa" để tạo thành một "từ mới" trong từ điển. Cách đặt tên này đặc biệt thú vị vì nó cho phép sự sáng tạo trở nên phi giới hạn.

Tên thương hiệu **Thanhs** là một dạng từ lai ghép như vậy. (Thanh là tên đệm của founder, cũng là từ Xanh, mô tả triết lý thương hiệu, ghép với chữ "s" có ý nghĩa hình ảnh Việt Nam – cả cụm lại tạo thành một từ khóa mới và giờ đang được thế hệ teen Việt sử dụng như là chữ Thanks).

Mới đây, chúng tôi cũng đặt một tên "tốt" cho sản phẩm giảm béo của Mỹ với tên USLIM (US – America. Slim – giảm béo; U – You).

8. để đặt tên thương hiệu. Cách đặt tên này cho phép thương hiệu mô tả rất kỹ về tên gọi của mình, có cảm xúc mạnh mẽ với công chúng; tuy nhiên cũng sẽ khá gò bó và khó, vì hầu hết những từ khóa tốt đều đã bị chiếm hữu tên miền.

## Những thương hiệu  sử dụng cách đặt tên hiệu quả này phải kể đến ĐẸP; TH True Milk, Sữa chọn…

Trong phương pháp sử dụng triết lý thương hiệu hoặc giá trị cốt lõi làm nền tảng, để có nhiều ý tưởng, nên mở rộng phạm vi tìm kiếm từ khóa sang các phạm trù Văn hóa (các phong cách văn hóa, các nền văn minh); hình tượng đại diện (thần thánh, con vật, cây cối, sông núi…); và có thể sử dụng thêm phương pháp "đồng âm khác nghĩa".

9. Đây là một cách đặt tên không mới, SONY đã làm vài chục năm nay, nhưng hiện giờ mới trở thành trào lưu được ưa thích trong việc đặt tên.

**Với nguyên tắc này, phải lưu ý đến phụ âm cứng, phụ âm mềm, ý nghĩa của chúng và các nguyên âm.** Khẩu âm cũng là điểm cần đặc biệt quan tâm.

Định hướng đặt một cái tên vô nghĩa thì điều cần nhất là bản thân tên gọi phải gợi tả cảm xúc mà thương hiệu muốn hướng đến. Solo.vn là một tên rất tốt, gợi tả rõ rệt về một không gian mua sắm bình dân. Tương tự như vậy, Amanda là một tên gọi gợi cảm xúc lãng mạn cho Nhà hàng Pháp. LEXUS định hình phong cách sang trọng, đẳng cấp.

Theo quan sát và phân tích, các tên gọi có kết thúc bằng nguyên âm O và A thường tạo ra âm thanh vui vẻ, sống động, phù hợp  với các ngành nghề có tính năng động, linh hoạt, uyển chuyển, đặc biệt các ngành kinh doanh chủ đạo qua môi trường Internet hoặc sản phẩm dành cho trẻ em. Các tên gọi muốn khẳng định bề dày, sự mạnh mẽ, đáng tin cậy nên kết thúc bằng phụ âm và âm bằng hoặc có dấu nặng (trong tên tiếng Việt) như VINCOM, ĐẠI NAM, Ngọc Việt …

Ngoài Tám nguyên tắc đặt tên "Phát" kể trên, còn có nhiều phương pháp khác như Đặt tên theo dòng họ, tên người, sử dụng từ đồng âm khác nghĩa; hoặc kết hợp các cách trên để có một tên mới, đặt tên vừa viết tắt vừa gợi tả triết lý (vietinbank)… Tất cả các phương pháp do "chuyên gia" cung cấp, hoặc do chính bạn "sáng tạo" ra đều đem đến những cái tên giá trị như nhau.

**Điều lưu ý gần cuối cùng: tên gọi không phải là tất cả cuộc sống**. Một ngày nào đó, nếu tên của bạn không thực sự phù hợp, vẫn có thể "tái định vị" và "re-name"; hệt như cách các ngân hàng và các thương hiệu lớn khác đã từng làm.

**Điều lưu ý cuối cùng: TÊN MIỀN.** Khi bạn chưa nổi tiếng, ít nhất hãy sở hữu 1 tên miền (.)com và/hoặc (.)vn. Mỗi năm trưởng thành hãy trích 1 khoản lợi nhuận để đầu tư thêm một số tên miền bao vây (và tên miền vệ tinh) để tránh sự trùng lặp, nhái lại đáng tiếc. Với các thương hiệu "dẫn đầu", đừng tiếc tiền hoặc cho rằng "không liên quan" mà bỏ qua các tên miền bao vây. Dẹp các phiền toái nhỏ nhặt không đáng có bằng cách giải quyết nó rốt ráo từ đầu.

# Phụ lục: Quy trình thiết kế nhận diện thương hiệu Lane Xang Assurance

Bộ nhận diện Thương hiệu Công ty cổ phần Bảo hiểm Lane Xang được công ty Thanhs triển khai thiết kế và sản xuất các sản phẩm phục vụ truyền thông năm 2009.

Công ty Cổ phần bảo hiểm Lane Xang (LAP) là công ty liên doanh giữa Công ty Cổ phần Bảo hiểm Bưu điện (PTI) và Công ty LDB tại Lào. Khởi điểm, Liên doanh được thành lập với tên Thương hiệu dự kiến là CHAMPA, hình tượng thương hiệu dự kiến là Hoa Chămpa và Dòng sông Mêkông.




*Hình 26 - Mẫu phác thảo Logo CHAMPA Assurance*

Ban đầu, theo đề xuất của công ty Liên doanh, Thiết kế sử dụng một phần logo của thương hiệu Công ty Cổ phần Bảo hiểm Bưu điện (PTI) lồng ghép hình ảnh Hoa Chămpa và sóng nước Mekong, Tổng thể Logo tạo hình vòng bán nguyệt, gợi mở hình ảnh con thuyền trên mặt sông, hướng về phía ánh mặt trời.

Câu chuyện thương hiệu mà các sáng lập viên của Champa Assurance đã dự kiến, là một ngày đàm phán thành công bên dòng Mê Kông, với những cánh hoa Cham-pa là hình Quốc hoa của nước bạn Lào.

Qua quy trình nghiên cứu thông tin, lịch sử và thông điệp của thương hiệu, các thiết kế của chúng tôi đã đề xuất hình tượng thương hiệu mới, mạnh mẽ và có hình ảnh thành công hơn, vững chãi hơn. Đó là hình tượng **CẶP VOI TRẮNG -** cũng là Linh vật của nước Lào. Hình thương hiệu Lanexang được thay đổi thành Hình tượng Voi trắng và tên thương hiệu đã được thống nhất như hiện nay.




*Hình 27- Mẫu Logo được phía Công ty LDB (Lào) thiết kế sơ bộ và yêu cầu giữ nguyên không thay đổi do Voi trắng được coi như Linh vật và thậm chí, lông đuôi của Voi cũng đã được tính số nét.*

Logo công ty được phía bạn thiết kế sơ bộ với yêu cầu đặc biệt: Giữ nguyên không thay đổi bất kỳ chi tiết nào. Hệ thống nhận diện thương hiệu đã được Công ty Thanhs thực hiện vừa đảm bảo giữ nguyên trạng Logo, vừa nâng tầm thương hiệu Lane Xang Assurance. Lãnh đạo công ty PTI đã nhận định là ngỡ ngàng và vui mừng với hình ảnh nhận diện cho thương hiệu vì "bản thân chúng tôi khi nhìn thấy mẫu logo do phía bạn đề xuất và yêu cầu giữ

nguyên trạng đã rất lo lắng vì không đạt yêu cầu về thẩm mỹ và chuyển tải được phong cách sang trọng, đẳng cấp cho thương hiệu”.




*Hình 28 - Ấn phẩm trong bộ nhận diện thương hiệu Lanexang Assurance*




*Hình 29 – Hình ảnh biển hiệu trong nhận diện thương hiệu Lane Xang Assurance*

Sau thành công của Hệ thống nhận diện, bài toán tiếp theo Công ty Thanhs phải thực hiện là biến thiết kế thành thực tiễn một cách uyển chuyển nhất. Điều mà rất nhiều bô nhận diện thương hiệu không làm được trọn vẹn, là khi chuyển sang các nội dung in, sản xuất thực tiễn, đã không chuyển tải được trọn vẹn như mong đợi.




*Hình 30 – Hình ảnh tờ rơi khai trương*

# Kiến trúc thương hiệu và mô hình thương hiệu

Lý thuyết thì màu xám, mà cây đời mãi mãi xanh tươi – Johann Wolfgang von Goethe

**Kiến trúc thương hiệu**

Kiến trúc vốn được định nghĩa là một loại hình nghệ thuật-khoa học về việc tổ chức và thiết kế cấu trúc một không gian; một công trình xây dựng, một phần của phần mềm tin học... Trong chiến lược xây dựng thương hiệu, cụm từ "Kiến trúc thương hiệu" không phải là hoạt động thiết kế hình ảnh thương hiệu, logo hay hệ thống nhận diện.

Kiến trúc thương hiệu là chiến lược cao cấp của tập đoàn, doanh nghiệp nhằm xây dựng nền tảng sinh thái cho toàn bộ sự hình thành và phát triển của các thương hiệu mà tổ chức xây dựng và định hướng phát triển trong tương lai. Cụ thể, chiến lược kiến trúc thương hiệu giúp các doanh nghiệp và tổ chức xác định họ nên xây dựng một hay nhiều thương hiệu. Nếu nhiều thương hiệu, thì mối quan hệ giữa các thương hiệu nên như thế nào? Các thương hiệu phụ đều cần có sứ mệnh hay chỉ cần thương hiệu tổ chức có sứ mệnh là đủ? ...

Chiến lược kiến trúc thương hiệu theo Giáo sư Aaker là gắn liền với "cơ cấu tổ chức của danh mục đầu tư thương hiệu" (Aaker và Joachimsthaler 2000, p. 134) và có nhiệm vụ xác định số lượng và vai trò của những thương hiệu (con, nhánh, thương hiệu phụ, thương hiệu sản phẩm…) mà một công ty sử dụng cho phạm vi các nhóm mục tiêu hoặc thị trường mục tiêu mà thương hiệu phục vụ (Aaker và Joachimsthaler 2000; Kapferer năm 1999; Keller năm 1998; Laforet và Saunders 1999).

# Ba lý do chính khiến doanh nghiệp phải nghiêm túc xem xét chiến lược kiến trúc thương hiệu:

1. **Sự hỗn loạn của các kiểu thương hiệu nhánh khác nhau**: Trong nhiều thập kỷ sau chiến tranh thế giới thứ 2, nền kinh tế của các quốc gia đều có động lực lớn để phát triển và tái thiết. Người tiêu dùng trở nên "hoang phí hơn" sau một giai đoạn dài "thắt lưng buộc bụng", dè xẻn trong cuộc sống thời chiến. Các doanh nghiệp nhờ nhu cầu tái thiết khổng lồ của xã hội, cũng sản xuất ra những lượng hàng hóa vô cùng dồi dào. Hàng hóa trở nên dư thừa và có thể tìm thấy ở khắp nơi. Kéo theo đó là nhu cầu được lựa chọn ngày càng gia tăng của người tiêu dùng, Họ thích có nhiều chủng loại hàng hóa hơn, nhiều nhãn hàng hơn; thích thay đổi theo trào lưu và thích có nhiều sự lựa chọn mới... Để gia tăng cơ hội xuất hiện trên "các kệ hàng", đáp ứng nhu cầu nói trên của thị trường; các doanh nghiệp hàng đầu đã liên tục "khai sinh" những thương hiệu mới.

Mặt khác, cũng trong quá trình phát triển, hoạt động mua bán, sát nhập doanh nghiệp diễn ra mạnh mẽ giữa những tập đoàn và các doanh nghiệp nhỏ. Một số thương hiệu, nhãn hàng bị "khai tử", nhưng nhiều số khác vẫn được phát triển như trước.

Một trong số những tập đoàn sở hữu nhiều thương hiệu nhất thế giới, P&G đã có lúc sở hữu đến hàng trăm thương hiệu, trải dài từ hàng hóa mỹ phẩm như xà phòng, dầu gội đến những thương hiệu đồ nội thất cao cấp.

Khả năng "quán xuyến", kiểm soát của thương hiệu "chủ" với các thương hiệu "nhánh" trở nên quá tải. Nhiều thương hiệu dẫm chân lên nhau, cạnh tranh lẫn nhau hoặc hoàn toàn

tương đồng với nhau... gây trở ngại lớn cho các hoạt động truyền thông, quảng cáo, marketing, bán hàng...

2. **Các thương hiệu Gây khó hiểu**: Trong khi P&G và Unilever phát triển theo xu hướng dàn trải các kiểu thương hiệu, thì một số tập đoàn lại sử dụng chiến lược chỉ phát triển một thương hiệu duy nhất. Các thương hiệu doanh nghiệp Việt Nam trước đây cũng sử dụng chiến lược này. Trong quá trình mở rộng quy mô, thương hiệu kinh doanh đa ngành, từ dầu khí, xây dựng, khoáng sản tới sản xuất giấy ăn hoặc đồ uống, thực phẩm, đều chỉ dưới một thương hiệu. Điều này mặc dầu tưởng như hiệu quả vì khai thác được uy tín, sự nổi tiếng của thương hiệu, nhưng về dài hạn lại khiến khách hàng bị bội thực hoặc cảm thấy khó chịu, thậm chí, bị cảm giác phản bội. Đặc biệt khi những thương hiệu vốn sản xuất sản phẩm cao cấp, phục vụ khách tiêu dùng đẳng cấp lại sản xuất và cung ứng những loại hàng bình dân.
3. **Không có khả năng thuyết phục:** Trạng thái này diễn ra khi một tổ chức đang kinh doanh dầu khí, lại đồng thời tuyên bố ra mắt thương hiệu thức ăn nhanh; hoặc đang kinh doanh cafe bình dân, lại giới thiệu một thương hiệu đồng hồ xa xỉ. Khách hàng và công chúng sẽ có thái độ hoài nghi, thiếu tin tưởng và có thể hoàn toàn quay lưng với thương hiệu.

Kiến trúc thương hiệu thành công thông thường phải rõ ràng, dễ hiểu, đơn giản, có khả năng mở rộng và làm đúng cam kết. Rõ ràng, đơn giản và dễ hiểu để không gây nhầm lẫn cho các bộ phận thừa hành và các bộ phận chịu trách nhiệm phát triển sản phẩm mới. Có khả năng mở rộng để không làm bó hẹp quy mô của tổ chức, không gây cản trở khi tổ chức muốn đầu tư trong những phạm vi kinh doanh mới. Làm đúng cam kết để thực hiện đúng sứ mệnh của tổ chức, không đi ngược với giá trị cốt lõi hoặc đảm bảo được những cam kết với cổ đông, nhân viên và công chúng.

Vì sự quan trọng của kiến trúc thương hiệu, với các tập đoàn sở hữu hàng trăm thương hiệu hàng đầu như Unilever hay P&G, Google hay Microsoft..., việc xây dựng cấu trúc hoặc xác định kiến trúc thương hiệu là đặc biệt quan trọng và được đặt lên vị trí hàng đầu trong chiến lược thương hiệu. Chiến lược kiến trúc thương hiệu ngày nay được định hình ngay cùng với giai đoạn phát triển sứ mệnh và tầm nhìn.

Với các doanh nghiệp cỡ vừa, thông thường chỉ sau khi xây dựng được một thương hiệu, được ghi nhận bởi cộng đồng, các tổ chức mới bắt đầu thấy lúng túng với nhiều chuỗi sản phẩm khác nhau và sự ra đời các thương hiệu tương ứng. Chiến lược kiến trúc thương hiệu ở quy mô doanh nghiệp vừa và nhỏ có thể thiết lập sau.

# Chiến lược kiến trúc thương hiệu

Có rất nhiều cách khác nhau để định nghĩa các dạng kiến trúc thương hiệu, nhưng tựu trung chiến lược kiến trúc thương hiệu của các tổ chức và tập đoàn chia thành 3 nhóm lớn như sau:

**A - Thương hiệu tập đoàn. (Corporate Branding Architecture)** Một thương hiệu dùng chung cho tất cả các thương hiệu con, thương hiệu sản phẩm, không phân biệt và không có chiến lược phát triển thương hiệu con. Hầu hết các thương hiệu tập đoàn kinh tế, các tổng công ty Việt Nam, các Doanh nghiệp Việt trước khi biết đến chiến lược kiến trúc thương hiệu đều được xây dựng theo cách này.

**B – Thương hiệu sản phẩm: (Product Branding Architecture)** các sản phẩm khác nhau được đặt tên và có chiến lược phát triển thương hiệu khác nhau. Điển hình rõ nhất của chiến lược này là thương hiệu sản phẩm của các công ty trong ngành thực phẩm, dược phẩm, đồ uống.

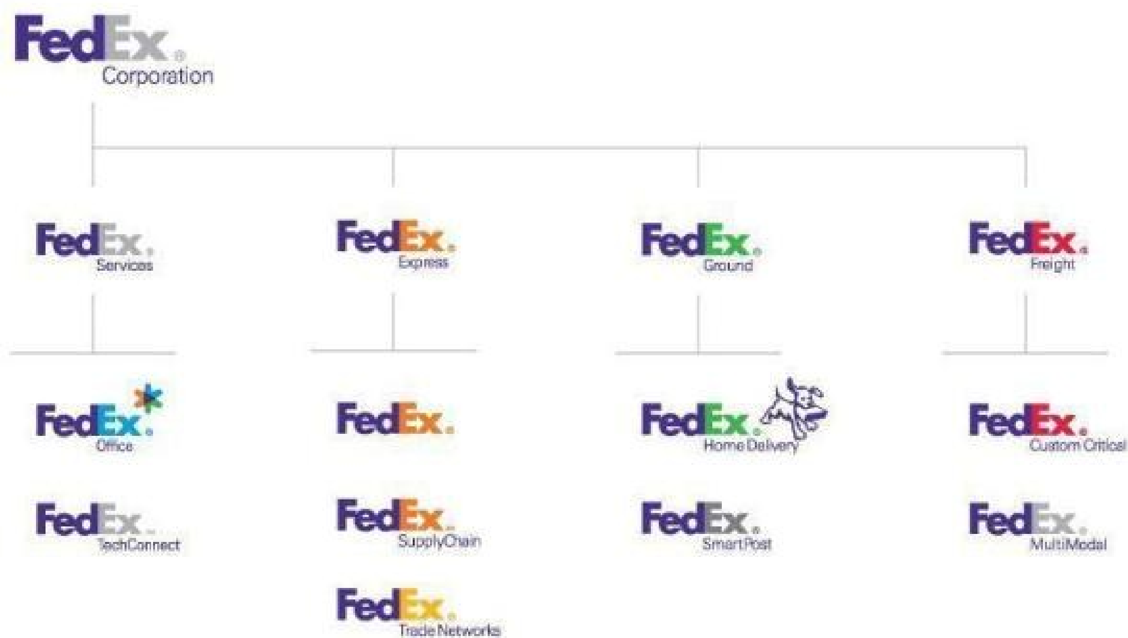
**C - Thương hiệu theo dãy hoặc theo thị trường mục tiêu (Target Branding Architecture):** Thương hiệu được định vị, xây dựng chiến lược dựa trên phân khúc khách hàng mục tiêu hoặc phân đoạn thị trường. Các dòng xe ô tô, như high-class, sedan,… được xây dựng dựa trên chiến lược này. Kiểu chiến lược này có thể bao gồm Chỉ thương hiệu theo phân khúc khách hàng, nhóm thị trường (thường dùng trong thị trường Ô tô) hoặc kết hợp vừa sản phẩm vừa theo nhóm khách hàng (các thương hiệu Nước hoa, Mỹ phẩm).

# Các kiểu kiến trúc thương hiệu

Các chiến lược kiến trúc thương hiệu nêu trên đã hình thành nên rất nhiều dạng mô hình kiến trúc thương hiệu khác nhau như Mô hình kiến trúc thương hiệu Mẹ-con (Main brand - sub brand); Kiến trúc Thương hiệu dạng hình ô (Master Brand; Umbrellar brand); Kiến trúc thương hiệu Bảo chứng (Endorse Brand); thương hiệu chứng nhận (Certified Brand); thương hiệu theo dãy (line brand); thương hiệu hỗn hợp (Mix brand).

Trong phạm vi phân tích và quan điểm cá nhân, mô hình kiến trúc thương hiệu có thể tập trung thành 3 dạng phổ biến là Gia đình thương hiệu (The Branded house); Nhà các thương hiệu (House of Brand) và Thương hiệu dạng Tổ chim (Hybrid).

**Mô hình kiến trúc Gia đình thương hiệu - Branded House (David Aaker, 2000):** Điểm khác biệt của Mô hình so với chiến lược **Corporate Branding truyền thống** là các thương hiệu con của gia đình thương hiệu có chung một sứ mệnh (Mục tiêu, lĩnh vực hoạt động, lợi ích…) và tầm nhìn, giá trị cốt lõi cũng như tính cách và các hệ giá trị khác. Trong khi ở chiến lược kiến trúc tập đoàn (truyền thống), các tập đoàn có thể kinh doanh đa ngành, đa lĩnh vực, có thể vừa kinh doanh ngân hàng, vừa kinh doanh bất động sản, vừa kinh doanh thực phẩm…, các thương hiệu công ty con có sứ mệnh và tầm nhìn khác nhau, nhưng vẫn đứng chung trong một tên gọi duy nhất. Mô hình Gia đình thương hiệu là tổng hợp của mô hình thương hiệu hình ô, thương hiệu Chính-phụ. Trong đó thương hiệu Tập đoàn đóng vai trò chi phối. Sứ mệnh, tầm nhìn và giá trị cốt lõi của thương hiệu do thương hiệu Tập đoàn/ Công ty quyết định. Mọi thương hiệu phụ đều sử dụng hình ảnh thương hiệu chính và bổ sung thêm những chi tiết phụ trợ để phân biệt các thương hiệu nhánh. Điển hình của mô hình này là Google, Fedex. Vietnam Airline, Vietcombank hay các ngân hàng khác.




Hình 31 - Mô hình Gia đình thương hiệu - FedEx

## Các lý do lựa chọn mô hình:

1. Doanh nghiệp chỉ kinh doanh với duy nhất một sứ mệnh và một triết lý. Doanh nghiệp tin tưởng rằng mình chỉ làm tốt một lĩnh vực duy nhất và mong muốn theo đuổi lĩnh vực đó lâu dài.
2. Tiết kiệm chi phí truyền thông và gia tăng hiệu quả nhận biết thương hiệu. Nếu ngân sách đầu tư hạn chế, việc xây dựng một thương hiệu duy nhất với nhiều sản phẩm con là một lựa chọn đúng đắn. Tuy nhiên phải lưu ý đến phạm vi liên kết của các sản phẩm nhánh.
3. Các sản phẩm nhánh liên kết mật thiết với nhau, có thể kết nối hoặc có nhiều điểm tương đồng hơn là khác biệt (POPs - point of parity và PODs - point of Difference). Các dòng sản phẩm này thông thường phải cùng chung một tập khách hàng hoặc phải liên quan mật thiết với nhau, khiến một khách hàng có thể có nhu cầu dùng tất cả các loại sản phẩm trong nhiều quãng thời điểm hoặc hoàn cảnh khác nhau. Ví dụ một hãng xe đạp có thể có các dòng: xe thể thao, xe đạp phổ thông, xe đạp điện, xe đạp 2 người. Một khách hàng hoàn toàn có thể có nhu cầu dùng cả 4 loại hình xe đạp này. Ngược lại, một thương hiệu ô tô như Ford hay Toyota cũng có kiểu kiến trúc gia đình thương hiệu dù các dòng xe đại diện cho các tính cách khác nhau, với các nhóm khách hàng mục tiêu hoàn toàn khác nhau. Lý do để các dòng xe vẫn mang chung một tên thương hiệu mẹ, là sự cần được "bảo chứng" và cùng hàm chứa những thuộc tính tương đồng, như thuộc tính của Mercedes là sự "sang trọng" còn Toyota là "bền" (với người tiêu dùng Châu Á).

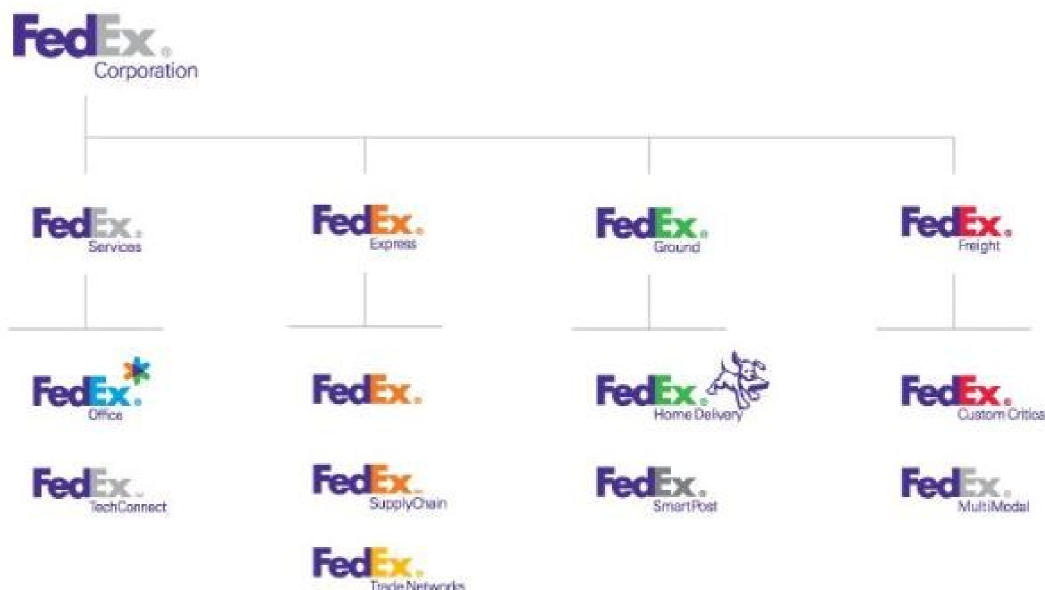
4. Tận dụng sức mạnh và niềm tin thương hiệu đã được nhận biết hoặc được đông đảo công chúng, khách hàng thừa nhận; khai thác triệt để các tập khách hàng cho lợi nhuận cao. Một số lĩnh vực kinh doanh để đạt đến giai đoạn có lợi nhờ quy mô, cần có một lượng khách hàng trung thành đủ lớn, vì vậy không thể xây dựng quá nhiều thương hiệu nhỏ làm suy yếu thương hiệu chính.
5. Các ngành đòi hỏi sự đầu tư cơ sở hạ tầng lớn, rào cản ra nhập thị trường lớn, các doanh nghiệp B2B kinh doanh dịch vụ. Mô hình đặc biệt phù hợp với Các hãng ô tô, các khách sạn, nhà hàng, hãng hàng không, ngân hàng, các doanh nghiệp vận tải, khai khoáng, xây dựng...

## Cách thức thiết lập mô hình:

1. Xây dựng chiến lược định vị thương hiệu Chính. Triết lý sứ mệnh, tầm nhìn và các giá trị cốt lõi của thương hiệu
2. Định hình các dòng sản phẩm mà thương hiệu muốn phát triển. Các dòng sản phẩm phải giữ nguyên tắc có sự liên kết với nhau và có thể cung ứng cho cùng một tập khách hàng hoặc cho cùng một thị trường mục tiêu.
3. Xây dựng mục tiêu và lời hứa thương hiệu cho các dòng sản phẩm. Phân tích kỹ PODs và USP của từng dòng sản phẩm đó. Tầm nhìn và giá trị cốt lõi chung của thương hiệu chính.
4. Thiết kế hình ảnh và tên gọi cho thương hiệu nhánh phù hợp với hệ thống quy chuẩn nhận diện chung của thương hiệu chính. Thông thường giữ nguyên tên thương hiệu chính, thêm các "tên phụ" cho thương hiệu nhánh và các hình ảnh thiết kế phù hợp, với mục đích phân biệt từng dòng sản phẩm với nhau của cùng một tổ chức. Cách thức dễ nhất và tiết kiệm chi phí thiết kế nhất có thể nhìn thấy trong ví dụ Fedex, các thương hiệu con chỉ có thêm tên và thay đổi màu sắc để phân biệt. Với các thương hiệu sản phẩm (đối lập với thương hiệu dịch vụ), thông thường cần đầu tư nhiều hơn cho khâu đặt tên và thiết kế. Ví dụ thương hiệu chính FORD có thêm các thương hiệu cho từng Models sản phẩm là Ford Escort, Ford Mustang, Ford Focus, Ford Escape, Ford Fusion...
5. Khó nhất trong kiểu kiến trúc này là việc thiết kế các thương hiệu nhánh, vừa thể hiện được bản sắc thương hiệu chính, nhưng vừa có phong cách riêng phù hợp với chủng loại sản phẩm mà thương hiệu cần chuyển tải.

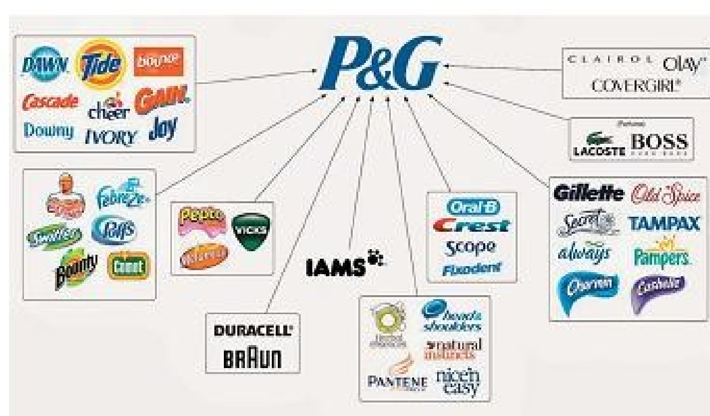
# Mô hình kiến trúc Gia đình thương hiệu - Branded House

**Mô hình kiến trúc Gia đình thương hiệu - Branded House (David Aaker, 2000):** Điểm khác biệt của Mô hình so với chiến lược **Corporate Branding truyền thống** là các thương hiệu con của gia đình thương hiệu có chung một sứ mệnh (Mục tiêu, lĩnh vực hoạt động, lợi ích…) và tầm nhìn, giá trị cốt lõi cũng như tính cách và các hệ giá trị khác. Trong khi ở chiến lược kiến trúc tập đoàn (truyền thống), các tập đoàn có thể kinh doanh đa ngành, đa lĩnh vực, có thể vừa kinh doanh ngân hàng, vừa kinh doanh bất động sản, vừa kinh doanh thực phẩm…, các thương hiệu công ty con có sứ mệnh và tầm nhìn khác nhau, nhưng vẫn đứng chung trong một tên gọi duy nhất. Mô hình Gia đình thương hiệu là tổng hợp của mô hình thương hiệu hình ô, thương hiệu Chính-phụ. Trong đó thương hiệu Tập đoàn đóng vai trò chi phối. Sứ mệnh, tầm nhìn và giá trị cốt lõi của thương hiệu do thương hiệu Tập đoàn/ Công ty quyết định. Mọi thương hiệu phụ đều sử dụng hình ảnh thương hiệu chính và bổ sung thêm những chi tiết phụ trợ để phân biệt các thương hiệu nhánh. Điển hình của mô hình này là Google, Fedex. Vietnam Airline, Vietcombank hay các ngân hàng khác.



# Mô hình kiến trúc House of Brand

**Mô hình kiến trúc House of Brand:** Đúng như tên gọi, mô hình "Nhà của các thương hiệu" là một tập hợp gồm nhiều chủng loại thương hiệu độc lập, khác nhau trong cùng một tổ chức. Các thương hiệu có thể hoàn toàn khác nhau, không có bất cứ đặc điểm nào chung (thiết kế, hình ảnh, chủng loại, tập khách hàng) hoặc có sự tương đồng nhất định về tập khách hàng. Mô hình House of Brand sử dụng cả chiến lược kiến trúc thương hiệu sản phẩm lẫn chiến lược kiến trúc thương hiệu theo nhóm mục tiêu và cả chiến lược kết hợp giữa sản phẩm với nhóm mục tiêu. Mô hình House of Brand cũng gồm cả endorse brand hay master brand. Điển hình của mô hình này là P&G và Unilever.




*Hình 34 - Mô hình Nhà của các thương hiệu P&G*

Hình 32 - Mô hình cấu trúc nhà của các thương hiệu thương hiệu P&G

## Các lý do lựa chọn mô hình:

1. Đáp ứng nhu cầu đa dạng của công chúng. Đặc biệt phù hợp với các ngành hàng tiêu dùng nhanh, khi mà mong muốn của khách hàng là được lựa chọn nhiều chủng loại, nhiều mẫu mã và bắt buộc thương hiệu phải chiếm lĩnh nhiều vị trí trong các kệ hàng của một siêu thị.
2. Lĩnh vực kinh doanh của tổ chức trải rộng trong nhiều ngành nghề khác nhau không hề có tính liên kết hoặc thậm chí xung đột lẫn nhau.
3. Doanh nghiệp mong muốn khai thác nhiều tập khách hàng khác nhau với những nhu cầu hoàn toàn đối lập. Ví dụ vừa bán sản phẩm cho người nổi tiếng, vừa bán hàng bình dân.
4. Sát nhập, mua lại các thương hiệu khác vẫn còn tiềm năng phát triển
5. Doanh nghiệp có tiềm lực về tài chính và các nguồn lực khác đủ để dàn trải chi phí cho toàn bộ các thương hiệu khác nhau của mình.

## Cách thức thiết lập mô hình:

1. Xây dựng chiến lược định vị thương hiệu tổ chức. Triết lý sứ mệnh, tầm nhìn và các giá trị cốt lõi của thương hiệu
2. Định hình các dòng sản phẩm mà thương hiệu muốn phát triển theo chiều dọc và các tập khách hàng của thương hiệu theo chiều ngang. Mô tả kỹ lưỡng từng dòng sản phẩm và các tập khách hàng mà thương hiệu muốn hướng đến.
3. Định vị cho các thương hiệu. Xây dựng sứ mệnh và lời hứa của từng thương hiệu.
4. Thiết kế hình ảnh và tên gọi cho thương hiệu hoàn toàn độc lập với nhau và với thương hiệu tổ chức. Mỗi thương hiệu nhỏ cũng cần chiến lược hình ảnh thương hiệu y như một thương hiệu độc lập.
5. Truyền thông thương hiệu, phát triển sản phẩm, phân phối, giao hàng, chăm sóc khách hàng... của từng thương hiệu đều độc lập với nhau và với thương hiệu tổ chức.
6. Trong một số trường hợp. thương hiệu doanh nghiệp, tổ chức có thể đóng vai trò Bảo chứng (endorse) hoặc không. Chiến lược trước kia của Unilever là phát triển các thương hiệu con độc lập hoàn toàn và không hề đầu tư cho việc truyền thông thương hiệu tập đoàn. Ngày nay, để nhấn mạnh tầm nhìn, giá trị cốt lõi và sức mạnh của một tổ chức đa quốc gia, Unilever đã chú trọng đến thương hiệu tập đoàn, đánh dấu bằng việc tái thiết kế logo Unilever (tháng 12 năm 2004) với sứ mệnh mới "To add vitality to life" – Gia tăng sức sống cho cuộc sống và đưa logo mới vào tất cả các sản phẩm của thương hiệu như là một sự "bảo chứng".

Trong bản Brief (tóm tắt yêu cầu thiết kế) cho việc tái thiết kế logo, Tập đoàn Unilever đã lý giải cụ thể việc cần đến sự bảo chứng như sau: *Việc đổi mới Logo và sứ mệnh thương hiệu tập đoàn là một sự thay đổi dứt khoát, quan trọng trong chiến lược thương hiệu; thể hiện sự thừa nhận của Unilever về tầm quan trọng ngày càng tăng của các thương hiệu tập đoàn. Trong thời đại internet, tất cả mọi thứ đều có thể được (nhìn) thấy, trong đó có trách nhiệm tổ chức. Vì vậy, Unilever đang "bước tiếp theo trong sự minh bạch và trách nhiệm giải trình," bởi vì "người tiêu dùng đang đòi hỏi nhiều hơn và nhiều hơn nữa từ các công ty đằng sau những thương hiệu". Vị trí của tổ chức đằng sau những thương hiệu là để được hiểu biết nhiều hơn, thể hiện được bản sắc của thương hiệu trong cả mục đích và tính cách.* (Unilever 2004)

7. Thương hiệu tổ chức cũng có thể không thể hiện vai trò của mình đối với thương hiệu con, nếu như vai trò đó không có giá trị thuyết phục. Ví dụ trong trường hợp một tổ chức sản xuất thực phẩm đầu tư sang lĩnh vực y tế hay công nghệ thông tin.

# Mô hình kiến trúc thương hiệu dạng hỗn hợp

**Mô hình kiến trúc thương hiệu dạng hỗn hợp** (Hybird Brand): Mô hình này là sự hòa trộn của 2 kiểu kiến trúc Nhà của các thương hiệu và Thương hiệu anh em một Nhà. Nhằm khai thác được lợi thế của việc mở rộng lĩnh vực ngành nghề, thâm nhập vào các phân khúc thị trường khác nhau, các tập đoàn có mô hình con đẻ "anh em một nhà" đã bổ sung thêm các loại "con nuôi" không cùng cha mẹ họ hàng; Thương hiệu nổi tiếng nhất thế giới, Coca-cola được coi là ví dụ điển hình của mô hình hỗn hợp. Thương hiệu công ty Coca-Cola; dòng sản phẩm nước ngọt chính sử dụng tên thương hiệu mẹ là Coca-cola, một số thương hiệu nhánh là Diet Coca, Coca-Cola zero hay Coca-Cola Light vẫn sử dụng tên và phong cách thiết kế đặc trưng của thương hiệu mẹ; ngoài ra là các thương hiệu độc lập khác như Fanta, Sprite, Vitamin Water, Fresca, Fuze, Burn, Honest tea hay nước khoáng Dasani

Trong lịch sử chiến lược thương hiệu, hãng Toyota đã có một chiến thắng "ngoạn mục" khi xây dựng Lexux hoàn toàn độc lập. Khi tiếp cận thị trường cao cấp, Toyota đã nhận thấy Toyota trong tâm trí tập khách hàng đẳng cấp chỉ là xe ô tô hạng phổ thông, không có uy tín. Tập đoàn đã quyết định xây dựng một thương hiệu mới, không chịu ảnh hưởng từ Toyota, thậm chí không cả liên quan đến xuất xứ Nhật Bản (vốn bị người tiêu dùng Mỹ do dự, chối bỏ với lý do lo sợ hàng Nhật sẽ gây ảnh hưởng xấu tới thị trường sản xuất ô tô của Mỹ. Đây cũng là một xu hướng tâm lý chung của các quốc gia). Xây dựng nhà máy theo tiêu chuẩn Mỹ, thiết kế và sản xuất ô tô, thiết kế và truyền thông thương hiệu... tất cả đều theo tiêu chuẩn Mỹ. Được giới thiệu lần đầu tiên tại Hoa Kỳ năm 1989, Lexus đã nhanh chóng trở thành thương hiệu xe hơi hạng sang bán chạy nhất tại đây, tới năm 2006 Lexus đã có mặt tại 68 quốc gia và vùng lãnh thổ trên thế giới. Năm 2005, phân khúc xe này được giới thiệu tại Nhật Bản và trở thành xe marque đầu tiên được giới thiệu tại thị trường nội địa. Từ đó, Lexus đã được ra mắt tại nhiều thị trường xuất khẩu khác như là một chiến dịch mở rộng thị trường của công ty.

Kể từ năm 1989, Lexus đã phát triển danh tiếng với chất lượng đáng tin cậy và dịch vụ chăm sóc khách hàng. Công ty thăm do khách hàng, *J.D. Power and Associates* đã bốn mươi lần chọn Lexus là dòng xe đáng tin cậy nhất tại Mỹ, dựa vào những cuộc thăm dò về độ đáng tin cậy của các hãng xe với sự tham gia của hơn 53,000 chủ sở hữu ô tô cũng như những vấn đề gặp phải trong 3 năm đầu kể từ khi mua xe. Khẩu hiệu của Lexus là "*The Pursuit of Perfection.*" (Theo đuổi sự hoàn hảo).

Sau thành công của Lexux, thay vì thương hiệu Tập đoàn làm "bảo chứng" cho thương hiệu Toyota, ngược lại, chính thương hiệu con Lexux đã là một "chứng nhận" cho năng lực của các thương hiệu ô tô công nghệ Nhật Bản. Không chỉ Toyota "thắng", mà nền công nghiệp ô tô Nhật Bản đã chiến thắng trên thị trường thế giới.

## Cách thức xây dựng

1. Định vị thương hiệu chính.

2. Mô tả chi tiết các dòng sản phẩm hiện tại, phân biệt những dòng nào có chung sứ mệnh với thương hiệu chính (chung mục tiêu, chung định nghĩa về các lợi ích đem lại cho cộng đồng. khách hàng, chung chủng loại sản phẩm dịch vụ). Giữ nguyên mô hình Kiến trúc Branded House với nhóm này.
3. Với những dòng sản phẩm hoàn toàn không liên quan tới lĩnh vực kinh doanh chính; hoặc với thị trường hoàn toàn mới với phân khúc khách hàng mới, xây dựng các thương hiệu độc lập mới có định vị, sứ mệnh, tầm nhìn, hình ảnh... hoàn toàn độc lập với thương hiệu chính.
4. Cân nhắc việc thương hiệu chính có cần đóng vai trò "bảo chứng" hoặc không.

# Các mô hình phát triển thương hiệu

Xu hướng phát triển và mở rộng mạnh mẽ của các thương hiệu tập đoàn hàng đầu thế giới ngày nay dựa trên rất nhiều mô hình chiến lược khác nhau, phù hợp với từng quy mô và mô hình tổ chức. Các chuyên gia nghiên cứu thương hiệu hàng đầu đã định hình thành các dạng mô hình phổ biến như sau: Mô hình thương hiệu chức năng, mô hình mang tính biểu tượng, mô hình thương hiệu trải nghiệm (theo Park, Jaworski và MacInnis - 1986); mô hình thương hiệu văn hóa và mô hình thương hiệu dựa trên mối quan hệ (theo Andreas Strebinger, Giáo sư đại học Kinh tế và Quản trị kinh doanh Vienna). Theo Richard Moore, trong cuốn Đầu tư cho chiến lược hình ảnh thương hiệu, 2009, ông chia các mô hình thương hiệu thành Thương hiệu chiếm lĩnh tâm phần, Thương hiệu cảm xúc, thương hiệu lan truyền, thương hiệu văn hóa, thương hiệu tác động đến giác quan.

# Mô hình thương hiệu chức năng

**Mô hình thương hiệu chức năng:** tập trung vào việc đưa ra những giải pháp và lợi ích tốt hơn cho công chúng và khách hàng mục tiêu. Ví dụ như Walmart nỗ lực giảm thiểu mọi chi phí đầu vào, chi phí quản lý và sản xuất để giảm giá thành, đảm bảo lời hứa "giá rẻ nhất đến tay khách hàng" của thương hiệu. Kiên định với chiến lược của mình, Walmart đã trở thành tập đoàn bán lẻ lớn nhất thế giới và là thương hiệu dẫn đầu trong 500 Fortune. Tương tự, BigC ở Việt Nam cũng thực hiện chiến lược "giá rẻ nhất" thông qua các chính sách thắt chặt với các nhà cung cấp, bán hàng số lượng lớn và giảm thiểu chi phí cho các kệ hàng và điểm bán.

Mô hình thương hiệu chức năng là một trong những mô hình được lựa chọn nhiều nhất trong quá trình phát triển của các thương hiệu, vì sự phù hợp với chiến lược kinh doanh và đáp ứng được mong muốn, nhu cầu của người tiêu dùng. Trong mô hình này, các thương hiệu lớn sẽ nỗ lực chiếm hữu một hoặc một vài thuộc tính lợi ích, chức năng (thường được gọi là lý tính) như Mì không chiên (Mikochi); Sữa "True milk" (TH True milk); Máy lọc nước số 1 Việt Nam (Kangaroo); …

Điểm yếu của mô hình xuất phát từ thực tiễn, người tiêu dùng và công chúng luôn muốn nhiều hơn, chất lượng tốt hơn hoặc giá rẻ hơn. Cái bẫy "TỐT HƠN" khiến rất nhiều thương hiệu nhỏ bị đè bẹp bởi những đối thủ dày dặn kinh nghiệm trận mạc vì không thể 'TỐT HƠN SO VỚI ĐỐI THỦ".

# Mô hình thương hiệu trải nghiệm

**Mô hình thương hiệu trải nghiệm (Mô hình thương hiệu tâm phần, mô hình thương hiệu tác động tới giác quan, mô hình thương hiệu cảm xúc):** Trong mô hình này thay vì tập trung vào chức năng (lợi ích) đem lại cho người tiêu dùng; lại hướng đến những kinh nghiệm, trải nghiệm của khách hàng trong quá trình gắn kết và sử dụng thương hiệu. Những trải nghiệm này có thể tác động vào cảm xúc: cảm giác vui vẻ hào nhoáng thư giãn khi trải nghiệm không gian mua sắm, vui chơi ở Royal City hoặc Time City; cảm giác trẻ trung, sành điệu, đẳng cấp khi xem phim ở Megas Star (nay là CGV); cảm giác được nâng niu, chăm sóc và thượng lưu ở Clinic Spa; …

Mô hình trải nghiệm cũng có thể tác động đến giác quan (cảm giác nghe thấy, ngửi thấy, sờ nắm được): tiếng reo trong mỡ của món thịt bò bít tết Tuệ Tĩnh; mùi phở bò tái lăn đặc trưng của Phở Thìn, tiếng rao "bánh mì đê" của các anh xe thồ; âm thanh vui tai với điệu nhạc được sáng tác riêng của dầu ăn Kiddy; lời nhạc "nắm lấy cái tay này, lắc lư cái đầu này" của bài hát "Ồ sao bé không lắc" và kết thúc bằng "Zin zín" được nhãn sữa Zin Zin sử dụng trong TVCs quảng cáo đã khiến các em bé Việt Nam say mê…

Khi thương hiệu "đánh" vào cảm xúc bậc cao của con người, tình yêu, lòng trắc ẩn, nỗi sợ hãi … cũng là một dạng trải nghiệm cảm xúc. Ở mức độ này, người tiêu dùng hay công chúng có thể vượt qua những phân tích rạch ròi "lý trí" mà trở thành những fan hâm mộ, fan trung thành cuồng nhiệt của thương hiệu.

Đặc điểm chung của các mô hình trải nghiệm là nỏ chỉ được thực hiện thông qua việc công chúng phải có sẵn những trải nghiệm tương tự, tương đồng với sản phẩm dịch vụ mà thương hiệu cung cấp. Tiếng rao bánh mì nóng hàng đêm chỉ gây xúc động khi người nghe đã từng trải qua những ngày thơ ấu thiếu thốn, ăn không no nên thèm một cái bánh mì nóng trong đêm (tôi tin chắc, đến thế hệ các con gái tôi, chúng sẽ không thể xúc động vì tiếng rao đó nữa); mùi phở bò Hà Nội chỉ khiến người đọc "nuốt nước miếng" khi họ đã từng ăn bát phở nóng nghi ngút khói, thơm lừng mùi gừng, hành nướng, mùi nước xương hầm quyện lẫn với mùi thảo quả, hồi, quế và sá sùng… Tương tự với những dạng trải nghiệm "xúc giác", công chúng cần có những kinh nghiệm tương tự trong việc sử dụng da thật và da giả; vải lanh và vải tơ tằm; đồ gỗ thật và đồ gỗ công nghiệp; chất tẩy rửa hoặc xà phòng dưỡng da với sản phẩm hóa phẩm thông thường… để nhận định được sự khác biệt của sản phẩm. Chính vì vậy, trong hoạt động truyền thông và bán hàng, các mô hình thương hiệu trải nghiệm đều tập trung vào việc tạo nên những kinh nghiệm thực cho khách hàng thông qua các giải pháp: dùng thử sản phẩm; hàng mẫu cho, tặng; mẫu vật liệu đính kèm sản phẩm; mẫu vật liệu trưng bày tại showroom và các điểm bán.

Với những dạng sản phẩm không thể chứng minh bằng trực quan, ví dụ như các sản phẩm du lịch, nhà hàng, dịch vụ, đào tạo…; thương hiệu phải "chứng minh" bằng các "chứng nhận"; các kết quả nghiên cứu, các nhận định; các thương hiệu bảo chứng và nhận xét trải nghiệm thực của khách hàng đã sử dụng sản phẩm.

Một số những thương hiệu cung ứng sản phẩm “hoàn toàn mới” cũng có thể là một dạng mô hình trải nghiệm hoặc không. Iphone / Itunes/ Ipad của Apple là dang mô hình trải nghiệm. Để tạo ra cảm giác được “trải nghiệm, có kinh nghiệm”, thương hiệu cần quy chiếu với một phạm trù khác đã được cộng đồng thừa nhận. Steven Jobs đã so sánh Iphone với những nhà phát minh, sáng chế lỗi lạc, định vị thương hiệu bằng cụm từ “think different” thần thánh; mẫu quảng cáo đã trở thành một trong những mẫu quảng cáo tuyệt vời, kinh điển của thế giới.

# Mô hình thương hiệu biểu tượng

**Mô hình thương hiệu biểu tượng:** những chiếc túi thời trang Hemmes, LV, những chiếc ô tô hạng sang BMW, Rolls Royce, Lexus…, hay cốc Café Starbucks là dạng thương hiệu biểu tượng. Lúc này, thương hiệu chắc chắn phải là một thương hiệu trải nghiệm và có cảm xúc; nhưng đạt đến một nấc thang cao hơn, trở thành điển hình: Thương hiệu được "định vị" đóng đinh với những biểu tượng được đông đảo công chúng thừa nhận.

Một số thương hiệu có tính biểu tượng văn hóa vùng miền, mang tính lịch sử rõ rêt, ví dụ như Coca-cola là một thương hiệu gắn liền với biểu tượng Mỹ (vì lịch sử thương hiệu đã tự gắn mình với các cuộc chiến mà nước Mỹ tham gia cũng như gắn với công cuộc kiến thiết nước Mỹ sau chiến tranh); Malboro là một biểu tượng về tính anh hùng và sự tự do đối với người Mỹ, chứ không phải với tất cả các dân tộc trên thế giới (do họ không hề có trải nghiệm với các chàng cao bồi khoáng đạt); các thương hiệu châu Á truyền thống, do đặc điểm văn hóa, cũng có những nét đặc trưng tương tự như Trà đạo, Nikendo, Mì Udon, Bánh Trung thu truyền thống … Nếu một số thương hiệu do bề dày lịch sử hoặc xuất phát từ văn hóa truyền thống, mặc nhiên được thừa nhận là một "biểu tượng" gắn với văn hóa thì trong thời hiện đại, việc xây dựng các hình mẫu cho thương hiệu chính là một chiến lược cụ thể của mô hình thương hiệu biểu tượng.

Để được thừa nhận là biểu tượng cho sự sáng tạo, rượu Absolute đã thiết kế nên những tác phẩm kiến trúc độc đáo có một không hai; Victoria Secrets đã tổ chức những fashion show và các showroom hoành tráng và lộng lẫy nhằm định vị là một biểu tượng thời trang đồ lót gợi cảm. Tạp chí Đẹp (Truyền thông Lê) cũng xây dựng Đẹp Fashion Show đầu tư công phu và tập trung toàn bộ những ekip được coi là sáng tạo nhất trong ngành thời trang Việt nhằm tạo nên vị thế biểu tượng của "ĐẸP".

Các thương hiệu Ngân hàng, Sữa Vinamilk, Dutch Lady, … đều ở trạng thái ngấp nghé giữa một thương hiệu chức năng, với một thương hiệu "biểu tượng" vì chiến lược thương hiệu thiếu đi các giá trị cảm xúc và trải nghiệm. Với các thương hiệu sữa như Vinamilk hay TH True Milk, dù có đầu tư xây dựng các "chuỗi showroom" nhưng không hề có bóng dáng cảm xúc mà chỉ đơn giản giải quyết được phần "chức năng" trong khi phần truyền thông lại hướng đến cảm xúc. Vinamilk với vị thế là thương hiệu sữa lớn nhất Việt Nam, hoàn toàn có thể trở thành một thương hiệu biểu tượng quốc gia, chứ không hẳn chỉ là một thương hiệu cảm xúc (slogan của thương hiệu là Vì niềm tin Việt Nam). Để đạt được vai trò là biểu tượng quốc gia, thì toàn bộ chiến lược mô hình thương hiệu phải tập trung vào thuộc tính này thay cho các ý tưởng truyền thông tản mát hiện tại. Chiến lược cụ thể cho Vinamilk với giả định này có thể là: tập trung chứng minh công thức sữa Vinamilk hoàn toàn phù hợp với trẻ em Việt Nam và phải được sự thừa nhận của các tổ chức y tế thế giới; kết hợp với sức mạnh truyền thông tổng lực. Xây dựng hình mẫu "người mẹ hiện đại" với các phẩm chất đáng quý của người mẹ Việt Nam và các kiến thức nuôi dạy con thành tài, được thế giới thừa nhận như là một dòng phong cách nuôi dạy trẻ (như hiện nay ở Việt Nam đang thịnh hành phương pháp dạy con kiểu Nhật, kiểu Do Thái hay kiểu Trung Quốc…). Các sản phẩm truyền

thông cho mô hình là: sách dạy con; các trung tâm vui chơi cho trẻ; các tác phẩm văn học; các mẫu kiến trúc đặc trưng; các mô hình đồ chơi mô phỏng…

Tương tự, TH True milk với triết lý "True Hapiness, true milk" có thể biến các showroom của mình thành điểm trải nghiệm mô hình trang trại, với mùi của cỏ tươi, mùi hương sữa đậm đà, mùi của đàn bò sữa ngai ngái… và sữa được đong bằng bình chuyên vắt sữa, thay cho sữa đóng trong hộp Tetra pack.

# Mô hình thương hiệu Văn hóa

**Mô hình thương hiệu Văn hóa:** là một biến thể của mô hình thương hiệu trải nghiệm kết hợp với mô hình biểu tượng, thương hiệu Văn hóa đúng như cái tên của mô hình, luôn gắn mình với văn hóa các dân tộc; vùng miền hoặc chuyển tải một giá trị văn hóa của một thời đại, một giai đoạn lịch sử. Mô hình có thể phù hợp với chính các vùng, miền, các quốc gia; như nước Pháp định vị là quốc gia thời trang sành điệu; thì Thụy Điển trong những nỗ lực định vị quốc gia, đã biến một đất nước nhỏ bé không có gì đặc sắc trở thành "điểm du lịch đáng mơ ước nhất châu Âu". Mô hình này cũng được nhiều thương hiệu doanh nghiệp ứng dụng để tạo nên một trải nghiệm độc đáo, gợi cảm và khác biệt. Hai thương hiệu nhỏ của Ý, Vespa và Davines đều trở thành những "biểu tượng văn hóa" ở Việt Nam dưới bàn tay "phù thủy" của chuyên gia Marketing Phạm Vũ Tùng. Bia Hà Nội cũng nằm trong nỗ lực biến mình trở thành thương hiệu văn hóa Hà Nội, nhưng không thành công; trong khi bản thân "bia hơi Hà Nội" đã tự thân trở thành một biểu tượng về văn hóa của mẫu hình "người đời thường".

# Mô hình thương hiệu mối quan hệ

**Mô hình thương hiệu mối quan hệ** thường được xây dựng như là mô hình các hiệp hội, các tổ chức mà sự gắn kết giữa các thành viên trong cùng một tổ chức liên quan đến những mối quan hệ, thay cho lợi ích. BNI, Hội doanh nghiệp Trẻ, Hội Nữ Doanh nhân, Otofun; Webtretho, Vloger, hiệp hội quảng cáo, hiệp hội marketing, CLB VMCC hay CLB Millionaire House… là những dạng thương hiệu quan hệ điển hình.

Khác với các thương hiệu tổ chức và doanh nghiệp, vai trò thiết lập tính cách, giá trị cốt lõi, sứ mệnh phụ thuộc rất lớn vào những người sáng lập; Trong mô hình thương hiệu quan hệ, các hệ giá trị và thuộc tính của thương hiệu sẽ được hình thành dựa trên những sự đồng thuận chung và những hệ thống quan điểm, hệ thống giá trị mặc nhiên đã tồn tại từ trước của một cộng đồng, mang tính đặc thù hoặc là những mối quan tâm chung của cả một cộng đồng văn hóa lớn.

Một số thương hiệu doanh nghiệp và các tổ chức cũng có thể xây dựng mô hình theo định hướng mối quan hệ nếu tổ chức đó lấy các giá trị chung của quan hệ cộng đồng thành hệ giá trị của thương hiệu. Ví dụ Coca-cola đã là biểu tượng của văn hóa Mỹ, nhưng cũng đồng thời là mối quan hệ quốc gia, dân tộc khi đề cao tinh thần yêu nước trong chiến tranh thế giới 2. Các thương hiệu Việt Nam đang đề cao "người Việt dùng hàng Việt"; An toàn khi tham gia giao thông với Mũ bảo hiểm Protec cũng là một dạng mối quan hệ được khai thác.

Trong việc sử dụng các mô hình chiến lược phát triển thương hiệu, nhiều tổ chức đã kết hợp các mô hình để tạo nên đặc trưng riêng biệt cho tổ chức. Nhiều thương hiệu cũng không thể tách bạch chỉ thuộc về mô hình này, hay mô hình khác. Trong ví dụ trên của Vinamilk, thương hiệu vừa là mô hình chức năng, vừa là mô hình biểu tượng hoặc văn hóa, thậm chí có thể là mô hình quan hệ (tình yêu đất nước); Vietnam Airline, Vietcombank chắc chắn là điển hình của mô hình chức năng (dẫn đầu thị trường về đặc tính) nhưng cũng đồng thời là mô hình trải nghiệm và mô hình biểu tượng (biểu tượng hàng không Việt Nam, biểu tượng ngành ngân hàng – tài chính Việt Nam)…

Với các doanh nghiệp vừa và nhỏ trong lĩnh vực dịch vụ; cách thức hiệu quả nhất để phát triển thương hiệu là ứng dụng mô hình thương hiệu thông qua trải nghiệm, đặc biệt là các trải nghiệm cảm xúc. Nếu kết hợp tiếp để trở thành một biểu tượng về văn hóa, các thương hiệu nhà hàng sẽ trở nên đặc biệt thành công. Đó là chiến lược Sumo BBQ, Kichen Kichen hay Ashahi Triều Nhật đã thực hiện.

Với các thương hiệu trong lĩnh vực sản xuất hàng tiêu dùng lâu bền, mô hình chức năng kết hợp với mô hình thương hiệu văn hóa sẽ là chiến lược khác biệt hóa đầy sáng tạo, giống như thương hiệu Búp bê Yue Sai Wa Wai (búp bê được mệnh danh là Barbie của Trung Quốc) đã làm với ngành công nghiệp đồ chơi Trung Quốc; hay như Honda và Toyota đã thực thi nhiều năm thông qua các hoạt động bảo vệ môi trường, vì một trái đất xanh….

# Thương hiệu và văn hóa

Trong quá trình tư vấn chiến lược thương hiệu cho nhiều tổ chức trong những thời gian dài, phải tham gia làm việc với nhiều thành viên của tổ chức; tôi nhận được rất nhiều phản ứng khác nhau đối với cùng một đề bài. Ví dụ, khi đặt ra yêu cầu: các lãnh đạo cấp trung trong tổ chức cùng tham gia thảo luận, đưa ý kiến và nhận định cá nhân cho câu hỏi" "Lý do nào để anh/chị tham gia vào công việc này"? - Ở một doanh nghiệp hoạt động trên 7 năm trong lĩnh vực Logicstic; các trưởng nhóm thận trọng chờ giám đốc lên tiếng trước và lần lượt đợi anh giám đốc chỉ định đến lượt mình phát biểu; thì ở một doanh nghiệp dịch thuật cũng có 7 năm tồn tại, anh Phó giám đốc là người lên tiếng ào ào phản đối câu hỏi, phản đối quy trình làm việc và chỉ sau khi ý kiến cá nhân của anh được tôi ghi nhận (như là một ý kiến hữu ích) xuống văn bản, thì anh lại cũng là người tham gia nhiệt tình nhằm thúc đẩy thời gian trao đổi.

Tương tự, với yêu cầu "mỗi bộ phận đều tự họp, trao đổi về nội dung chủ đề chính được nêu trước, sau đó tổng hợp thành văn bản gửi lại cho ban tư vấn" – ở một công ty XNK hàng thủ công Mỹ nghệ, chúng tôi đã phải trực tiếp liên lạc, thúc đẩy nhiều lần mới nhận được bản ghi chép. Giám đốc của doanh nghiệp luôn nói "cứ để nhân sự tự thực hiện" còn các trưởng bộ phận thì trả lời "bên em bận chưa làm được" ; trong khi đó cũng ở một doanh nghiệp XNK khác, chúng tôi nhận được văn bản trả lời tích cực của tất cả các bộ phận và ban giám đốc chỉ trong vòng 3 ngày sau khi đề nghị.

Cũng là hoạt động tư vấn, có những chủ doanh nghiệp trực tiếp lắng nghe tư vấn, ghi chép và hỏi lại, phản biện liên tục với chúng tôi; hẹn 1 tuần sau sẽ trả lời và thường là chủ động lựa chọn phương án chốt sau vài ngày. Nhưng ngược lại, cũng có những chủ doanh nghiệp chỉ lắng nghe và sau đó, được biết họ đã tham khảo ý kiến của nhiều người khác rồi mới trả lời nhà tư vấn về lựa chọn của mình.

Về hoạt động chăm sóc và giao dịch với khách hàng, ở một doanh nghiệp kinh doanh Ga-gối-đệm, các trưởng bộ phận kể vanh vách các trường hợp hỗ trợ cho khách hàng cũng như cùng bàn với giám đốc về các trường hợp khách hàng đặc biệt; thì cũng ở một doanh nghiệp kinh doanh sản phẩm thiết bị bếp; các trưởng bộ phận chỉ tập trung phân tích với nhà tư vấn về đối tượng khách hàng mục tiêu mà thực sự không thể kể ra một câu chuyện đặc biệt nào với khách hàng.

Ban đầu, khi chưa có nhiều kinh nghiệm, theo trực giác và thói quen, tôi liền nhận định: Ở công ty Logistic, lãnh đạo là người quá chuyên quyền và sẽ cản trở khả năng sáng tạo của nhân viên; hay ở công ty thiết bị bếp, doanh nghiệp chưa có kỹ năng chăm sóc khách hàng.

Sau nhiều thời gian tìm hiểu, trò chuyện, lắng nghe nhiều chiều và cùng trải nghiệm hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp; thậm chí tự mình trở thành khách hàng của doanh nghiệp cũng như đối thủ của họ để phân tích và đối chiếu… chúng tôi nhận ra một điều kỳ diệu, MỖI DOANH NGHIỆP THÀNH CÔNG ĐỀU CÓ CÁCH THỨC KHÁC NHAU ĐỂ HOÀN THÀNH MỤC TIÊU.

Sự khác nhau trong phong cách làm việc, ứng xử, hành vi của các thành viên trong từng tổ chức không liên quan gì đến ngành nghề kinh doanh của doanh nghiệp đó. Những doanh nghiệp mà người Lãnh đạo có tính cách mạnh mẽ, quyết đoán, nói là làm thì hầu hết các trưởng bộ phận đều thực hiện công việc sau khi được phân công và chỉ nêu ý kiến khi được chỉ định đích danh. Ngược lại cũng có nhiều doanh nghiệp người lãnh đạo chỉ là người đóng vai trò chỉ đường, định hướng, gây ảnh hưởng dẫn dắt và để cho nhân viên tự hành động chứ không can thiệp… Cả hai phong cách quản lý trái ngược này có mặt ở nhiều mô hình kinh doanh khác nhau và các doanh nghiệp đều có những thành tựu tương đương nhau.

Điều khác biệt mà tôi nhận thấy, ở mỗi phong cách quản lý và ứng xử khác nhau của từng lãnh đạo tổ chức, hành vi ứng xử của toàn bộ tổ chức đó cũng vận hành một cách khác nhau, phù hợp với phong cách riêng của mình.

Mỗi tổ chức, qua thời gian phát triển, định hình, thử và sai, sẽ vô thức tự lựa chọn một kiểu phong cách ứng xử khác nhau phù hợp nhất.

Trong doanh nghiệp Logistic kể trên, ban đầu người lãnh đạo với tính cách áp đặt, mạnh mẽ, sẽ là người "đặt luật chơi" – những nhân sự nào không theo được luật chơi của anh sẽ tự động rời bỏ tổ chức. Qua một thời gian phát triển doanh nghiệp, nếu "luật chơi" của người lãnh đạo chứng tỏ được tính hữu ích, hiệu quả cao cho công việc, thì tất cả mọi thành viên khác sẽ mặc nhiên thừa nhận luật chơi đó là "chân lý". Giống như một người lãnh đạo trẻ khá thành công trong ngành đào tạo đã thường chia sẻ, "luật chơi của anh" là bắt nhân viên tháng đầu phải đọc và bàn luận về cuốn sách "Xây dựng để trường tồn".

Đương nhiên sẽ có những trường hợp luật chơi do người lãnh đạo đưa ra không phù hợp, và hoặc là tổ chức và bản thân người lãnh đạo sẽ tự điều chỉnh, hoặc là tan rã. Nhân sự qua một thời gian thấy "luật chơi" không giúp ích được gì cho họ, sẽ hình thành 2 thái cực: hoặc phản đối luật chơi, đòi thiết lập luật chơi mới; hoặc tự tìm cách thay đổi và "đối phó" với quy định.

Trải qua nhiều lần thử nghiệm, gặp thất bại, bị phản đối, tự điều chỉnh… về chính sách, mỗi doanh nghiệp đều sẽ đạt đến trạng thái cân bằng tạm thời mà từng thành viên tạm chấp nhận các quy định, luật lệ, luật chơi của tổ chức.

Chỉ khi nào tổ chức đạt đến sự đồng thuận, từng cá nhân vận hành theo một phong cách chung khiến bộ máy doanh nghiệp "chạy trơn tru". Từng nhân sự trong tổ chức cảm thấy "luật chơi" là rõ ràng, dễ hiểu, hiệu quả cho hoạt động chung và vui vẻ thực thi nó, lúc đó tổ chức đã có một phong cách ứng xử đặc trưng; trở thành sức mạnh đem lại hiệu suất kinh doanh cao cho doanh nghiệp.

Điều này cũng giống như lúc chúng ta tập chèo thuyền. Ban đầu do chưa nắm được kỹ thuật, mỗi người trên thuyền đều tìm cách "mạnh ai nấy chèo" nhưng thuyền chỉ quay vòng tròn hoặc không thể lướt nhanh. Chỉ khi mọi người trên thuyền học được cách cùng quạt nước, cùng nhịp chèo, bên phải chèo mạnh thì bên trái lướt nhẹ… thì thuyền sẽ đi băng

băng. Lúc này từng cá nhân trên thuyền sẽ là một thành viên, một mắt xích trong tổng thể; một tập hợp người sẽ trở thành một tổ chức "đồng hội, đồng thuyền".

Lúc này, con thuyền doanh nghiệp thường thể hiện rất rõ phong cách ứng xử nội bộ và phong thái của nó dễ dành nhận thấy từ bên ngoài tổ chức. Doanh nghiệp được coi là một tổ chức "có văn hóa".

# Định hình văn hóa doanh nghiệp

Có thể thấy, bất cứ tổ chức nào cũng có những nét văn hóa được định hình một cách “vô thức” hoặc có chủ đích. Tuy nhiên chỉ có những tổ chức mà các cá nhân chủ động tham gia vào quá trình “mài rũa”, học chèo lái nói trên mới thực sự tạo thành văn hóa cho tổ chức đó. Nói cách khác, thay vì chỉ là một khán giả, thành viên của doanh nghiệp phải thực sự là những “người chơi”.

Doanh nghiệp sẽ KHÔNG THỂ CÓ VĂN HÓA nếu chỉ có LUẬT mà không có NGƯỜI CHƠI.

Một số doanh nghiệp tôi đã có thời gian trải nghiệm, “Sếp” đặt ra luật, sắp xếp in ấn rất nhiều danh ngôn, điều luật hoặc nguyên tắc rất hay, nhưng nhân viên không hề “để tâm”. Họ không nhớ cái gì được treo trong văn phòng, không biết đến lý do tồn tại của doanh nghiệp. Họ chỉ nghĩ, “làm tốt trách nhiệm của mình” để hưởng lương và phúc lợi. Thực tế, họ không hề tham gia vào cuộc chơi.

Văn hóa doanh nghiệp chỉ được hình thành sau nhiều năm phát triển. Để thúc đẩy sự hình thành nhanh chóng của văn hóa, doanh nghiệp có thể tập trung vào 2 mục tiêu: Một là xây dựng “luật chơi” càng cụ thể, dễ hiểu, gợi cảm càng tốt. Nếu quá khó hiểu và không có cảm xúc, sẽ không thể “lôi kéo” sự tham gia của “người chơi”. Hai là tạo nên càng nhiều cơ chế thúc đẩy sự tham gia hết mình của “người chơi”; sau mỗi lần chơi có đánh giá, rút kinh nghiệm, điều chỉnh… để luật chơi ngày càng hữu ích và phù hợp hơn với tổ chức.

# Luật chơi giúp định hình văn hóa doanh nghiệp

Theo nghiên cứu của Denison (1990) về phương pháp xác định văn hóa doanh nghiệp, các khía cạnh mà một tổ chức cần nghiên cứu đến để tạo ra luật chơi như sau:

## Sứ mệnh và Tầm nhìn của tổ chức

- Lý do tồn tại của tổ chức

- Các lợi ích đem lại cho khách hàng, xã hội, thành viên, cổ đông

- Mục tiêu của tổ chức

- Định hướng phát triển tổ chức

## Sự nhất quán

- Giá trị cốt lõi (hệ thống niềm tin thiết yếu của tổ chức, xem thêm chương 4)

- Các thỏa thuận (VD thỏa ước lao động tập thể)

- Sự hợp tác và hội nhập văn hóa (mô hình tổ chức có cho phép/ không cho phép)

## Sự tham gia của thành viên

- Các nguyên tắc ủy quyền, trao quyền

- Định hướng cho các nhóm, bộ phận

- Định hướng phát triển năng lực cá nhân

## Khả năng thích nghi

- Tạo ra sự thay đổi

- Hành vi ứng xử với khách hàng

- Sự học hỏi trong tổ chức

Điều đó có nghĩa là trong doanh nghiệp tất cả các thành viên đều gắn bó với nhau bởi những tiêu chí chung trong hoạt động kinh doanh và đảm bảo sự hài hoà giữa lợi ích tập thể

với lợi ích cá nhân và giúp cho mỗi cá nhân thực hiện vai trò của mình theo đúng định hướng chung của doanh nghiệp.

Như vậy, nội dung của văn hóa doanh nghiệp không phải là một khái niệm do lãnh đạo doanh nghiệp tự nghĩ ra một cách ngẫu nhiên và áp đặt vào tổ chức mà được hình thành trong quá trình hoạt động kinh doanh thực tiễn, trong quá trình liên hệ, tác động qua lại và là giải pháp cho những vấn đề mà môi trường bên trong và bên ngoài đặt ra cho doanh nghiệp.

Một phương pháp tiếp cận khác được minh chứng qua việc nghiên cứu 63 công ty suất sắc về văn hóa doanh nghiệp và nhấn mạnh vai trò của sự lãnh đạo trong xây dựng văn hóa. Trong nghiên cứu này, các chuyên gia đến từ nhiều nước, bao gồm cả giới học thuật lẫn giới doanh nghiệp đã xây dựng và chọn ra 10 khía cạnh then chốt cho lĩnh vực văn hóa doanh nghiệp và sự lãnh đạo. Kết quả lại được nhận định một lần nữa bởi công ty tư vấn Booz Allen (Đức).

Bảng 10 yếu tố then chốt quyết định văn hóa doanh nghiệp và sự lãnh đạo như là yếu tố quyết định thành công (Theo Văn hóa doanh nghiệp và sự lãnh đạo, 2010, trang 225, 226 – Edgar H. Schein).

1. Định hướng mục tiêu chung
2. Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp
3. Các niềm tin, thái độ và giá trị phổ biến
4. Quản trị doanh nghiệp minh bạch và độc lập
5. Lãnh đạo có tính tham gia
6. Hành vi doanh nhân và tổ chức
7. Tính liên tục trong công tác lãnh đạo
8. Khả năng điều chỉnh và hội nhập
9. Định hướng khách hàng
10. Định hướng giá trị dành cho cổ đông.

# Chiến lược văn hóa thương hiệu

Song song với văn hóa doanh nghiệp, văn hóa thương hiệu là phạm trù gắn liền với sự phát triển của các thương hiệu và doanh nghiệp. Văn hóa của thương hiệu có thể trùng khít với văn hóa doanh nghiệp nếu là Thương hiệu doanh nghiệp, tổ chức, hoặc chồng lấp một phần trong trường hợp Doanh nghiệp sở hữu nhiều thương hiệu khác nhau; đặc biệt là các thương hiệu trong mô hình House of Brand hoặc Hybird Brand.

Thương hiệu là hình ảnh và liên tưởng nằm trong tâm trí công chúng và khách hàng mục tiêu, vì thế văn hóa thương hiệu tập trung chính vào các yếu tố liên quan đến công chúng và khách hàng, bao gồm 7 tiêu chí sau:

1. **Sứ mệnh và tầm nhìn thương hiệu**: Lý do thương hiệu tồn tại, các lợi ích và giá trị thương hiệu mang lại
2. **Giá trị cốt lõi của thương hiệu**: Đây là yếu tố nền tảng quyết định hành vi ứng xử của thương hiệu với vai trò như một "con người", vì vậy có tính quyết định đến văn hóa thương hiệu (xem thêm chương 4, phần Giá trị cốt lõi).
3. **Phong cách và hình tượng thương hiệu**
4. **Hình ảnh đặc trưng của thương hiệu: (**xem chi tiết tại chương 4)
5. **Hành vi ứng xử của thương hiệu với khách hàng và cộng đồng:** thông qua tất cả các điểm tiếp xúc với khách hàng (Marketing trước, trong và sau bán hàng, chăm sóc khách hàng, giao hàng, bảo hành, tuyên bố của thương hiệu, truyền thông…)
6. **Trách nhiệm xã hội của thương hiệu:** Trách nhiệm xã hội không nên hiểu đơn giản là hoạt động thiện nguyện, mà là trách nhiệm mà thương hiệu cam kết đảm nhiệm, gánh vác với xã hội hoặc nhiệm vụ mà thương hiệu phải thực hiện khi tham gia vào hoạt động kinh doanh. Ví dụ với một doanh nghiệp thực phẩm, trách nhiệm xã hội đầu tiên sẽ là kinh doanh thực phẩm đạt tiêu chuẩn chất lượng, đảm bảo vệ sinh an toàn thực phẩm; không xả chất thải độc hại ra môi trường; giữ gìn môi trường sản xuất, kinh doanh và môi sinh…
7. **Lời hứa thương hiệu:** được coi là cam kết mạnh mẽ nhất của thương hiệu đối với khách hàng, công chúng, thành viên và cổ đông.

# Mô hình bậc thang phát triển văn hóa thương hiệu

Trong Mô hình Bậc thang phát triển văn hóa thương hiệu; chúng tôi đã phân chia các quá trình phát triển của văn hóa thương hiệu thành 6 tầng; liên kết giữa văn hóa doanh nghiệp và văn hóa thương hiệu.




HÌnh 33 – Mô hình bậc thang phát triển văn hóa thương hiệu

Trong mô hình này, bậc thấp nhất thuộc về các tổ chức chưa thiết lập được những hệ thống quy chuẩn hoặc chưa có sự đồng thuận trong hành vi ứng xử của tổ chức. Thông thường các cá nhân tự doanh, các chủ cửa hàng nhỏ, hoặc một số doanh nghiệp dù đã hoạt động vài năm nhưng toàn bộ hoạt động của doanh nghiệp chỉ phụ thuộc vào một mình mệnh lệnh của người lãnh đạo sẽ rơi vào trạng thái này.

**Nấc thang thứ 1 được gọi là TẬP HỢP CÁ NHÂN**, thay vì TỔ CHỨC; vì các cá nhân trong tổ chức này hoàn toàn không hành động vì một mục tiêu chung, không có đích đến, không hề được trao đổi thông tin và cùng đồng thuận trong hành động. Người lãnh đạo không đưa ra quy chế, nguyên tắc mà chỉ "thích gì làm nấy, hứng lên thì làm" và nhân viên chỉ biết làm theo những yêu cầu của "sếp".

Ở những tập hợp này, sự kết hợp giữa từng cá nhân rất lỏng lẻo và có thể bị phá vỡ bất kỳ lúc nào.

**Nấc thang thứ 2: Tổ chức có văn hóa.** Đây là kết quả của quá trình Định hình văn hóa doanh nghiệp diễn ra trong nhiều năm (như trên đã phân tích). Giao thoa giữa nấc thang thứ nhất và thứ 2, là các tổ chức mà quy định và điều luật có rất nhiều, nhưng chỉ được nhân viên "thực thi" hoặc "lờ đi" chứ không hề có sự đồng thuận giữa lãnh đạo và nhân sự.

Đặc điểm quan trọng nhất của giai đoạn Có văn hóa, là các cá nhân tự thấy gắn bó với doanh nghiệp như một phần không thể thiếu của tổ chức; họ tham gia vào cuộc chơi và yêu mến doanh nghiệp của mình. Họ nhận thức được lý do tham gia vào tổ chức cũng như có chung mục tiêu với các thành viên khác trong doanh nghiệp. Họ biết cần làm gì để đạt mục tiêu.

**Nấc thang thứ 3: Bản sắc Thương hiệu**. Ở mức độ này, doanh nghiệp không đơn thuần chỉ có "luật chơi" với những người chơi tích cực; mà "trò chơi" của doanh nghiệp đã trở nên khác biệt với các tổ chức khác. Bản sắc, hình ảnh, phong cách của tổ chức đã được định hình rõ nét và bộc lộ ra bên ngoài; khiến khách hàng của doanh nghiệp có thể cảm nhận được sự khác biệt. Có thể đẩy nhanh quá trình này bằng việc đi sâu khai thác 7 tiêu chí xây dựng văn hóa thương hiệu.

**Nấc thang thứ 4:** T**hương hiệu Văn hóa.** Đây là nấc thang mà thương hiệu của doanh nghiệp được chạm đến khái niệm VĂN HÓA trong tâm thức của công chúng. Lúc này, văn hóa của thương hiệu không còn là phạm trù sở hữu riêng của doanh nghiệp, mà trở thành một khái niệm chung của một bộ phận công chúng nhất định. "Thời trang đồ Phượt" trở thành một khái niệm dành riêng cho dân du lịch bụi và thích tự trải nghiệm, khám phá, thích phong cách "lính". "Nâng niu bàn chân Việt" hay "Niềm tin Việt Nam" đã trở thành một nét văn hóa không phải là của riêng Bitis hay Vinamilk nữa mà là văn hóa chung của rất nhiều người dân Việt Nam.

Trong nấc thang này, thương hiệu được công chúng nhận biết, nhớ đến và yêu thích, lòng trung thành của khách hàng được xây dựng và khách hàng sẵn sàng cùng thương hiệu khám phá các trải nghiệm khi sử dụng.

Nấc thang cao hơn của văn hóa thương hiệu là khi thương hiệu trở thành một biểu tượng đặc sắc về văn hóa và phong cách; thậm chí trở thành đại diện cho lối sống của một thế hệ - **Nấc thang thứ 5, Thương hiệu biểu tượng.**

Bia hơi Hà Nội là một biểu tượng đại diện cho văn hóa "người đời thường" ở Hà Nội; Trà đá, trà chanh ở Hà Nội cũng là một biểu tượng văn hóa của lớp người trẻ thích giao lưu, phủi, đời thường. Cơm tấm; café vườn lại là một nét văn hóa đặc sắc đại diện cho người Sài Gòn.

Theo Douglas B. Holt (Giáo sư đại học Mỹ, chuyên gia về chiến lược văn hóa thương hiệu), một thương hiệu trở thành biểu tượng văn hóa khi nó nhận diện và định hình triết lý của một bộ phận lớn dân chúng hoặc một thế hệ. Thương hiệu song hành cùng với nhiệt huyết của dân tộc trong các công cuộc kháng chiến hoặc kiến quốc như Coca-cola đã làm với nước Mỹ; như mẹ Suốt chèo đò trên sông Nhật Lệ, như chị Võ Thị Sáu cống hiến toàn bộ tuổi thanh xuân của người thiếu nữ…;

Thương hiệu có thể đại diện cho trạng thái tâm tư, tình cảm và mong mỏi của một bộ phận dân chúng, trong một giai đoạn lịch sử nhất định. Vietnam Airline giai đoạn trước 1995 là một biểu tượng sức mạnh và niềm tin vươn xa, vươn cao của người Việt Nam đến với thế giới. Thương hiệu FPT những năm 2000 là biểu tượng của sự thành công của nền công nghiệp công nghệ thông tin non trẻ, là chiến thắng của các doanh nghiệp tư nhân so với các tập đoàn nhà nước. Viettel là biểu tượng cho chiến thắng của người lính trên mặt trận kinh doanh; cũng là biểu tượng cho tinh thần quật cường của người Việt Nam khi "tham chiến" ở những khu vực khó khăn trên thế giới... Một thương hiệu Việt trên đà cất cánh hoàn toàn có thể là đại diện cho một nhóm công chúng nhằm chuyển tải tâm nguyện của họ; chẳng hạn như một thương hiệu đồ "phượt" có thể trở thành một biểu tượng thương hiệu văn hóa du lịch thiện nguyện với tâm nguyện đem "ánh sáng tri thức và hơi ấm yêu thương" đến nhóm đam mê du lịch phượt và thiện nguyện, đồng thời lay động được đến tình cảm của hàng ngàn người khác không có khả năng tham gia "phượt" nhưng có tấm lòng và trái tim nhân ái. Một thương hiệu Luật có thể là biểu tượng tuyên chiến với sự bất công, hoặc với "sự nghiệp bảo vệ phụ nữ và trẻ em yếu thế" như là một số nhà báo dũng cảm đã và đang làm. Một doanh nhân mới đây đã muốn trở thành biểu tượng của văn hóa và nghệ thuật yêu khi đưa ra khái niệm "yêu văn minh" – tôi hoàn toàn tin thương hiệu này có thể trở thành biểu tượng văn hóa nếu chiến lược thương hiệu được xây dựng một cách tập trung và kiên định với quy mô truyền thông đủ lớn.

Để trở thành một biểu tượng văn hóa, thương hiệu có thể tự gắn mình với văn hóa và triết lý về văn hóa. Café Trung Nguyên muốn trở thành một biểu tượng của sự sáng tạo và văn hóa café Việt Nam; Starbuck xây dựng thương hiệu thành một để chế về "nơi chốn thứ ba" với triết lý về thứ café sạch, tuyệt hảo nhất thế giới và trách nhiệm xã hội cao cả đem lại mức sống cao hơn cho người trồng café. Nike xây dựng mình trở thành biểu tượng của tinh thần thể thao và chiến thắng bản thân với slogan nổi tiếng Just do it – Hãy làm đi! ; còn Adidas hay Tiger Beer lại định vị là biểu tượng của sức mạnh và Heineken là biểu tượng của một quý ông thanh lịch và trẻ trung.

Sự khác biệt giữa một hình tượng thương hiệu và một biểu tượng văn hóa là: Nếu thương hiệu được công chúng thừa nhận như là một hình ảnh đại diện cho một khái niệm, thì được gọi là "hình tượng"; còn nếu phong thái, phong cách của thương hiệu đó lôi cuốn sự "tham gia" của công chúng, khiến công chúng cùng thể hiện mình thông qua thương hiệu,

thì lúc đó thương hiệu được coi là một biểu tượng văn hóa. Ví dụ hình tượng TH True Milk đã xây dựng được là một thương hiệu “sữa sạch” nhưng bản thân công chúng không hề tham gia trở thành một phần của thương hiệu, cũng không thể hiện mình “sạch” thông qua thương hiệu, nên không thể là một “biểu tượng văn hóa”. Ngược lại, bia Sài Gòn lùn xanh với thông điệp “dù bạn không cao nhưng người khác vẫn phải ngước nhìn” đã trở thành một thương hiệu văn hóa đại diện cho tâm tư của một bộ phận lớn cá nhân trong xã hội Việt Nam, họ dùng slogan vào nhiều tình huống, nhiều mục đích… và gắn thương hiệu với đời sống của mình. Thương hiệu biểu tượng với bộ phận khách hàng trung thành của mình, sẽ là một phần không thể thiếu trong đời sống của họ.

Một trong những biểu hiện đặc sắc và độc đáo nhất của thương hiệu biểu tượng, là các tổ chức Fan hâm mộ. Những người yêu mến thương hiệu tự nguyện tập hợp với nhau, tham gia vào một tổ chức hoặc tự thành lập tổ chức để thể hiện tình yêu của mình với thương hiệu.

Nấc thang cao nhất mà bất kỳ thương hiệu nào cũng kỳ vọng có thể đạt đến; là mức độ **Đền thờ thương hiệu;** ở mức độ này, thương hiệu không chỉ được yêu, mà được sùng bái, tôn thờ như một thứ tôn giáo. Công chúng của thương hiệu tự nguyện trở thành những “tín đồ” cuồng nhiệt nhất thông qua những hành vi phấn khích khác thường. Vespa, Apple, Harley Davidson, Channel… là một số trong không nhiều những thương hiệu được xếp trong đền thờ.

# Phụ lục: Văn hóa của AlphaBooks

Khoảng năm 2012, tôi liên lạc và xây dựng một cuộc phỏng vấn cá nhân với anh Nguyễn Cảnh Bình, sáng lập và là CEO của AlphaBooks với mục đích viết cuốn sách: Hành trình thương hiệu vượt thời gian. Rất tiếc cuốn này chưa hề được hoàn thành vì những lý do đã nói ở phần mở đầu.

Trong cuộc trò chuyện hơn 2 tiếng, anh Bình đã chia sẻ rất nhiều nội dung về quá trình hình thành thương hiệu AlphaBooks, từ những ngày đầu tiên ở văn-phòng-tại-gia với niềm đam mê được "làm sách" của anh và các cộng sự. "Giai đoạn khởi nghiệp là điều đáng nói nhất đối với mỗi thương hiệu" như lời anh Bình khẳng định.

Tuy nhiên, điều tôi thực sự ấn tượng với AlphaBooks lại là văn hóa của thương hiệu, văn hóa toát lên từ phong thái ứng xử của người lãnh đạo cao nhất và những nhân viên thừa hành, tới cả chị thủ kho bán sách ở kho sách Biz space. Cảm giác đầu tiên là sự chân thành, vui vẻ và thân thiện. Sau này, khi tôi đọc Alphis Culture Manual và thường xuyên tiếp xúc với thương hiệu (qua việc trở thành khách hàng thân thiết) và các thành viên của AlphaBooks, cảm xúc lần đầu tiên đó vẫn luôn đúng. Theo Alphis Culture Manual, văn hóa của thương hiệu được chủ động xây dựng bắt nguồn từ thời điểm tháng 6/2006, khi thương hiệu xuất bản cuốn "Những người khổng lồ bé nhỏ" – Bo Burlingham; anh Nguyễn Cảnh Bình đã nuôi quyết tâm xây dựng văn hóa doanh nghiệp theo mô hình Small Giants (Mỹ).

Một số nét văn hóa đặc sắc của AlphaBooks được thể hiện qua các hoạt động và hình ảnh:

+ Đặt tên cho từng bàn: sung sướng, hạnh phúc, ăn tham, vô duyên, địa ngục…

+ Bốc thăm chỗ ngồi: để tăng cường giao lưu, tương tác, các thành viên thường bốc thăm chỗ ngồi để ăn trưa cùng bàn với nhau.

Cũng theo luật của Alpha, các nhân viên mới sẽ "được" cùng ăn với các sếp để tăng tình thân ái và hiểu biết.

# Dấu chân của Amstrong trên mặt trăng hay dấu tay trên đại lộ danh vọng?

**Chương 8: Dấu chân của Amstrong trên mặt trăng hay dấu tay trên đại lộ danh vọng?**

“Brands are built around stories. And stories of identity – who we are, where we’ve come from – are the most effective stories of all. This [storytelling] is a powerful way to bring [brands] to life.” - Bill Dauphinais, PricewaterhouseCoopers LLP Source: Fast Company Magazine

Trên website của hầu hết các thương hiệu hàng đầu, đều có một phần quan trọng và được giới thiệu bằng những cảm xúc tự hào ghi chú Lịch sử thương hiệu. Với Phillips, một thương hiệu trong ngành thiết bị điện gia dụng thành lập năm 1891 tại Eindhoven, Hà Lan là “Trải qua hơn 120 năm Philips xây dựng và phát triển, trở thành một thương hiệu đáng tin cậy hàng đầu tại các thị trường trên toàn thế giới. Nhận diện thương hiệu của công ty đã trung thành với di sản của nó, bắt nguồn từ những năm đầu thế kỷ 20”

Với Espirit, một thương hiệu thời trang đời thường nổi tiếng, lịch sử hình thành của thương hiệu bắt đầu bằng việc khởi nghiệp trên một chiếc xe tải “Năm 1968, thương hiệu Esprit được khai sinh và những người sáng lập là Susie và Doug Tompkins khởi đầu bằng việc bán quần áo mang nhãn hiệu Esprit lưu động từ phía khoang sau của xe ô-tô. Esprit bắt đầu cất cánh năm 1978, với doanh số 100 triệu USD. Tới 1996, Esprit thực sự là một thương hiệu toàn cầu, hiện diện tại 44 quốc gia và được đánh giá là thương hiệu đứng thứ 28 trong số 100 ấn tượng nhất Hoa Kỳ. Năm 2007, Esprit sản xuất 12 dòng sản phẩm với khoảng 20.000 loại hàng hóa khác nhau. ESPRIT nhắc tới giá trị theo đuổi "Quality First" - "Chất lượng là trên hết."

Với Honda, sự hình thành của thương hiệu được mô tả giản dị là “Công ty động cơ Honda được thành lập ngày 24 tháng 9 năm 1948. Ông Soichiro Honda đã nhân cơ hội người dân Nhật Bản có nhu cầu đi lại nhiều sau chiến tranh đã gắn động cơ vào xe đạp tạo ra một phương tiện đi lại hiệu quả và rẻ tiền trong một nhà xưởng bình thường làm bằng gỗ. Điều thú vị là cái tên công ty theo tiếng Nhật này vẫn được giữ đến nay để vinh danh nỗ lực của Soichiro Honda. Công ty Honda Hoa Kỳ được thành lập năm 1958. Cuối thập niên 1960, Honda chiếm lĩnh thị trường xe máy thế giới. Đến thập niên 1970 công ty trở thành nhà sản xuất xe máy lớn nhất thế giới và từ đó đến nay chưa bao giờ để mất danh hiệu này.”

Còn với Heineken, một trong những thương hiệu bia nổi tiếng xuất xứ từ Hà Lan. Được chế biến lần đầu tiên vào năm 1870 tại Amsterdam, thương hiệu Heineken được chính thức chào đời vào năm 1873, khi Gerard Adrian Heineken thành lập nên Heineken & Co. Năm 1912, Heineken lần đầu tiên xuất khẩu ra thị trường thế giới.

Câu chuyện hình thành thương hiệu Lexus lại được kể như cách thực hiện điều "bất khả thi". Lexus là thành quả của nỗ lực kéo dài từ giữa năm 1983. Chủ tịch Toyota khi đó, Eiji Toyoda triệu tập một cuộc họp cấp cao và tuyệt mật, bao gồm các nhà quản lý, kỹ sư và những nhà chiến lược để đặt ra một câu hỏi: "Liệu chúng ta có thể sản xuất một chiếc xe đánh bại những mẫu ôtô đang được coi là tốt nhất?". Câu trả lời được đưa ra và Eiji Toyoda quyết định thực thi dự án mang tên "F1". Chữ F lấy từ "flagship" (thuật ngữ chỉ con tàu chở đô đốc trong một hạm đội và cũng là để chỉ sản phẩm đứng đầu của một hãng), còn số 1 thể hiện yêu cầu chất lượng cao nhất của một chiếc sedan hạng sang. Các kỹ sư được lệnh tập trung phát triển toàn bộ thành phần của một chiếc xe hơi, từ tay lái, phanh, động cơ, hệ thống kiểm soát độ bám đường, hệ thống điện đến sự ăn mòn và vật liệu. Năm nhóm thiết kế được phái đến "nằm vùng" tại Mỹ, sát cánh với các nhà đại lý phân phối ở đây nghiên cứu về phong cách sống, quan điểm về thiết kế của những vị khách ưa thích dòng xe sang trọng. Gần 4.000 người được huy động để sản xuất những nguyên mẫu đầu tiên năm 1985.

Một trong những câu chuyện thương hiệu đáng khâm phục và tự hào, nhờ người sáng lập thương hiệu đã có một giấc mơ lớn, "nâng cao vị thế của Nhật Bản trên trường quốc tế" – SONY. Xuất hiện vào năm 1946 ở Tokyo có tên Tshushin Kokyo (viết tắt Totsuko), sản phẩm đầu tiên của Sony là nồi cơm điện. Nhãn hiệu Sony là sự kết hợp của từ Latin Sonus (âm thanh) và Sonny (như trong 'young boy' tiếng Anh), lần đầu tiên xuất hiện vào năm 1955. Totsuko trở thành Công ty Sony Corporation 3 năm sau đó. Những thành công thủa ban đầu của Sony là chiếc đài bán dẫn TR-55, TV xách tay TV5-303 và tất nhiên là chiếc cát sét Walkman TPS-L2. Câu chuyện của ông chủ SONY lần đầu tiên bán hàng ở Mỹ đã được chính ông kể lại trong hồi ký Made In Japan như một minh chứng cho niềm tự hào dân tộc. Năm 1955, khi ông mang chiếc radio nhỏ bé sang Mỹ chào hàng, Công ty Bulova đặt mua 10.000 chiếc với điều kiện in trên máy nhãn hiệu Bulova. Đấy là một món hời đối với một công ty vô danh như Sony lúc ấy. Nhưng A. Monita đã từ chối dù ban lãnh đạo công ty của ông ở Tokyo đã gửi điện khuyên ông đồng ý.

Ông chủ Bulova phát cáu nói rằng: "Tên tuổi của công ty chúng tôi là một thương hiệu nổi tiếng với truyền thống hơn 50 năm hoạt động kinh doanh, còn ở Mỹ không một ai biết đến tên tuổi công ty ông. Vậy tại sao không tận dụng tên tuổi của công ty chúng tôi". A. Morita đã kiêu hãnh trả lời: "50 năm trước, tên công ty ông chắc cũng đã từng vô danh như tên công ty chúng tôi bây giờ… Trong vòng 50 năm tới, tôi xin hứa với ông là tên hiệu của công ty chúng tôi chắc chắn sẽ nổi tiếng không kém gì tên tuổi của công ty các ông bây giờ".

A. Morita đã giữ lời hứa, và chỉ cần hơn 10 năm sau, Sony đã là thương hiệu quốc tế và ngày nay là một trong số những thương hiệu nổi tiếng hàng đầu thế giới, trong khi Bulova đã bị lãng quên.

Xem xét bất kỳ lịch sử hình thành nào của các thương hiệu hàng đầu thế giới, bất kể thương hiệu 125 năm tuổi Coca-cola, 100 tuổi IBM hay thương hiệu trẻ trung hơn 30 năm tuổi Starbucks, Apple … đều có chung xuất phát điểm về sự khởi nghiệp thiếu thốn, khó khăn mà nguồn lực chỉ với hai bàn tay, ý chí quyết tâm và trí tuệ của người sáng lập. Điều này không đồng nghĩa với việc cứ khởi nghiệp khó khăn là thành công, nhưng cho chúng ta cái nhìn rõ ràng hơn về giá trị lịch sử của giai đoạn khởi nghiệp. Mặt khác, một trong những nghệ thuật kể chuyện là khơi gợi cảm xúc đồng cảm và tìm kiếm sự chia sẻ của công chúng.

Công chúng sẽ chỉ cảm thấy đáng chú ý đến một thương hiệu nỗ lực vượt qua khó khăn để thành công, thay vì ngay từ lúc khởi nghiệp đã có một số vốn lớn "giắt lưng". Công chúng sẽ không hề phân tích một cách logic về những điểm mạnh khác mà thương hiệu có so với đối thủ cùng thời điểm, hay những chiến lược "vượt mặt" đối thủ… công chúng cần sự đồng điệu với chính cuộc sống của họ. Vì thế nếu bạn đang và đã từng khởi nghiệp bằng hai bàn tay và một chiếc bánh mì, đừng ngần ngại nói với cả thế giới điều đó khi bạn bắt đầu thành công.

Tuy nhiên, nhờ sự phát triển của công nghệ thông tin và môi trường internet, thế giới đã phẳng hơn. Các thương hiệu non trẻ không nhất định cần chờ đến 30-40-100 năm sau, mới xây dựng lịch sử. Lịch sử được tạo dựng bởi những giá trị mới mẻ và đột phá so với tiến trình cũ. Thương hiệu có thể ghi dấu ấn vào lịch sử phát triển nhờ những phát kiến và sáng tạo của mình. Giống như Armstrong trong sáng sớm ngày 21/7/1969, trở thành người đầu tiên đặt chân xuống mặt trăng với câu nói nổi tiếng: **"Đây là bước đi nhỏ của một con người, nhưng là bước tiến lớn của nhân loại".**

**Những cách tuyệt vời để biến bước đi nhỏ trở thành một dấu ấn lớn trong lịch sử của thương hiệu:**

1. **Trở thành người đầu tiên:** Để trở thành người đầu tiên trong một ngành kinh doanh không dễ; nhất là ngành sản xuất hàng hóa. Tuy nhiên có vô số cách hiệu quả giúp doanh nghiệp chiếm lĩnh vị trí này:

- Khai phá một thị trường mới : với doanh nghiệp lớn như Viettel là thương hiệu đầu tiên phủ sóng di động khắp 64 tỉnh thành với nhiều trạm kết nối nhất; Viettel cũng là đơn vị kinh doanh thông tin di động đầu tiên khai phá các thị trường nước ngoài đầy tiềm năng nhưng không kém khó khăn trở ngại ở Châu Á, Châu Phi; , cung cấp một sản phẩm mới, đáp ứng một nhu cầu mới… Với những doanh nghiệp SME, thậm chí là doanh nghiệp siêu nhỏ, bạn có thể là người đầu tiên bán hàng online cho dòng sản phẩm cây cảnh bonsai để bàn văn phòng; là thương hiệu đầu tiên cung ứng đồ chơi chính hãng ở thị trường Hải Phòng; là doanh nghiệp đầu tiên mở "Phòng Trà" ở Quảng Ninh…

- Cung cấp một "gói" mới cho sản phẩm cũ, dân gian gọi là "bình mới rượu cũ" bằng việc gia giảm thêm "nguyên liệu" và thổi cảm xúc mới mẻ vào sản phẩm (xem thêm phần mô hình 5 lớp sản phẩm): một công ty bán hàng gốm sứ đã sáng tạo bộ 3 chiếc Hộp đựng danh thiếp và postcard bằng gốm tuyệt đẹp; cuốn sách bạn đang đọc đơn thuần chỉ là một cuốn sách nếu tôi không "gia tăng giá trị" cho nó bằng việc đánh số và "tạo ra khan hiếm" khi bạn phải đăng ký để mua và định vị nó là "cuốn sách đẹp nhất viết về thương hiệu".

- Cung cấp một dịch vụ hoàn toàn chưa hề có tiền lệ cho sản phẩm so với các đối thủ: May đồ trong 2 giờ ở Hội An đã trở thành một thứ "văn hóa dịch vụ" rất được ưa chuộng và đem lại sự thú vị cho khách du lịch. Lưu ý: việc chưa có tiền lệ phải đem lại sự vui thích và ngạc nhiên cho khách hàng, chứ không phải một sự khác biệt không có lợi ích, khiến khách hàng cảm thấy "dị hợm" hoặc "khác đời".

2. **Trở thành người dẫn đầu, bạn sẽ ghi được "dấu tay" vào "đại lộ nhận thức" của công chúng vĩnh viễn giống như các nghệ sĩ nổi tiếng nhất được vinh danh trên đại lộ Danh vọng (Mỹ):** Bạn có thể lý luận "dù không hề có thương hiệu được nhận biết nhưng doanh

nghiệp vẫn bán được hàng". Điều này không sai. Nhưng nếu có thương hiệu mạnh, thì doanh nghiệp sẽ giảm thiểu được áp lực của việc bán hàng và gia tăng doanh số. Thậm chí có những doanh nghiệp nhờ có thương hiệu mạnh, họ không cần cả nhân viên bán hàng mà chỉ có đội ngũ nhân viên chăm sóc khách hàng.

**Một trong những tiêu chí quan trọng bậc nhất khi xây dựng thương hiệu: chọn thị trường mà doanh nghiệp có cơ hội đứng trong TOP 3.** Điều này nghĩa là, nếu bạn kinh doanh rau sạch, thì thay vì chỉ tuyên bố tôi bán rau rất sạch, rồi cứ thế chờ đợi người mua kéo đến điểm bán. Hãy chọn ngách Bán online / Bán qua catalog tới các văn phòng, tòa nhà, chung cư, giao hàng tận nơi / Bán tại điểm bán ở Khu đô thị / Bán qua siêu thị gia đình / phân phối tại siêu thị lớn / mở chuỗi cửa hàng rau sạch… Tùy thuộc vào quy mô đầu tư, hãy chọn ngách nào có khả năng nằm trong TOP 3 nhất. Đương nhiên muốn biết ngách thị trường nào còn đang trống, bạn phải quay về chương 2, nghiên cứu lỗ hổng thị trường.

3. **Trở thành một biểu tượng – một cách đánh dấu lịch sử đáng giá:** Để ghi nhớ được trong tâm trí khách hàng đã khó, trở thành một biểu tượng còn khó gấp nhiều lần. Một cách dễ dàng hơn cho doanh nghiệp để trở thành biểu tượng, là lấy chính hình ảnh người sáng lập hoặc kết nối với một đại sứ thương hiệu đã là một biểu tượng. Người lãnh đạo doanh nghiệp cũng có thể gắn đời mình với thương hiệu, bằng cách biến cuộc sống của mình trở thành quá trình xây dựng biểu tượng. Cách này đòi hỏi người lãnh đạo phải có sứ mệnh cá nhân giống với sứ mệnh của thương hiệu và hành động tập trung vào mục tiêu. Richard Brandson đã làm được những điều tương tự để xây dựng đế chế Virgin. Virgin vẫn có thể thành công, nhưng không nổi danh toàn thế giới nếu không có những điều "điên rồ nhưng tuyệt vời" – như bay vòng quanh trái đất bằng kinh khí cầu, vượt Đại Tây Dương bằng kinh khí cầu,… của R. Branson. Ở Việt Nam, mới đây Luật Sư Phạm Thành Long đã tuyên bố và thực hiện thành công việc đi bộ xuyên Việt trong vòng 30 ngày cũng là một chiến lược tương tự.

4. **Tuyên bố sứ mệnh lớn lao và hướng về cộng đồng:** Không nhất thiết thương hiệu luôn phải có những sứ mệnh thật lớn, như là "làm đẹp thế giới" hay "bán niềm hy vọng" như thông điệp sứ mệnh nổi tiếng của Revlon Cosmetics (Chúng tôi không kinh doanh mỹ phẩm mà kinh doanh niềm hy vọng - Chales Revson, sáng lập thương hiệu Revlon). Tuy nhiên, khi thương hiệu tự xác định cho mình một sứ mệnh cao cả, điều đó ngay từ đầu đã "ghi dấu ấn" mạnh mẽ trong tâm trí từng thành viên trong tổ chức, thổi hồn sinh khí cho tổ chức đó và hỗ trợ đắc lực cho thương hiệu tiến về phía trước.

Trong bất cứ cách thức nào, điều quan trọng nhất cần ghi nhớ, là quy luật mà Alries đã khẳng định "đầu tiên trong tâm trí khách hàng quan trọng hơn đầu tiên trên thị trường". Đừng dừng lại ở chỗ là người dám khai phá thị trường mới hay là người có thể trở thành dẫn đầu; bạn phải ngay lập tức truyền thông và kể câu chuyện của mình một cách hấp dẫn nhất đến các tập khách hàng mục tiêu.

Chúng ta luôn nói "nhớ lịch sử Trung Quốc hơn lịch sử Việt Nam", thực chất vì Lịch sử Trung Quốc được kể lại thông qua nhiều tập truyện đặc sắc. Chỉ với "Sử ký Tư Mã Thiên" vắn tắt, các nhà văn đã tạo nên Đông chu Liệt Quốc, Tam Quốc Diễn nghĩa; Thủy Hử, … với rất nhiều nhân vật lịch sử sống động và có tính cách đặc trưng. Hay chỉ với chưa đầy 10 năm nội chiến, nước Nga có Chiến tranh và Hòa Bình; nước Mỹ có Cuốn theo chiều gió…, chính

các tác phẩm, các "câu chuyện lịch sử" này mà lịch sử trở thành bất diệt trong tâm trí nhiều thế hệ công chúng; kể cả những người không ở trong thời đại và không gian đó.

Câu chuyện thương hiệu trăm tuổi Heineken kể về các ngôi sao trong hình ảnh thương hiệu là biểu tượng của "sự kỳ diệu" với mỗi cánh biểu trưng cho từng nguyên liệu bia: đại mạch, hoa bia, nước, men A độc đáo của Heineken và bí quyết kỳ diệu của người nấu bia. Câu chuyện thương hiệu Disney kể về giấc mơ có được một không gian "trong mơ" với những đại lộ sạch sẽ, bình yên và trở về tuổi thơ, gặp các nàng tiên và các nàng công chúa hay hoàng tử… giấc mơ của bất kỳ đứa-trẻ-lớn nào.  Câu chuyện thương hiệu của Starbucks kể về tình yêu mạnh mẽ với café và mong muốn đem đến một thứ café sạch, tạo ra một cuộc sống tốt đẹp hơn cho người trồng café và những trải nghiệm tuyệt hảo cho người thưởng thức trên toàn thế giới … Khi biết đến những câu chuyện này, là lúc bạn đã tham gia vào thế giới của thương hiệu và thương hiệu ghi dấu ấn lịch sử khó phai mờ trong tâm trí.

Câu chuyện thương hiệu được sinh ra và nuôi dưỡng theo thời gian. Khách hàng cần thời gian để mua và sử dụng thương hiệu, biến thương hiệu trở thành một phần trong cuộc sống của họ và cần thời gian để truyền lại thương hiệu đó cho những thế hệ sau. Công chúng sẽ nhớ đến Apple qua những câu chuyện về huyền thoại Steve Jobs khởi nghiệp trong một garage tồi tàn trước khi nhớ đến những sản phẩm công nghệ xuất chúng. Sản phẩm có thể "chết" vì cạnh tranh hoặc lỗi mốt, còn câu chuyện thương hiệu thì tồn tại mãi.

Một trong các hoạt động thường xuyên và quan trọng trong quản trị thương hiệu, xây dựng lịch sử thương hiệu là phải xây dựng những câu chuyện thương hiệu gợi cảm. Những câu chuyện sẽ là "đường mòn" khai phá tâm thức của con người, tạo nên sự chú ý, ghi nhớ và yêu mến dành cho thương hiệu. Cùng với sự trưởng thành của thương hiệu, các câu chuyện được kết nối logic với nhau tạo nên một hình ảnh sống động, có cảm xúc mạnh mẽ và "thương hiệu trong tâm trí khách hàng" được định vị.

**Các câu chuyện chính là đường mòn khai phá nhận thức trong tâm trí công chúng. Hãy xây dựng lịch sử thương hiệu bằng nghệ thuật kể các câu chuyện thay vì chờ đợi nhà chép sử.**

**Phụ lục:**

Lịch sử thương hiệu Piaggio và câu chuyện hình tượng thương hiệu

Tham khảo Câu chuyện về Lịch sử hình thành, phát triển và thăng hoa của thương hiệu Piaggio có thể đem lại cho các doanh nghiệp Việt Nam nhiều cảm hứng và ý tưởng xây dựng nên câu chuyện thương hiệu của mình.
Tham khảo từ nguồn *website Vespa.com.vn*

Hãng Piaggio được thành lập tại Genoa, nước Ý vào năm 1884 dưới sự điều hành của Rinaldo Piaggio. Công ty bắt đầu hoạt động với các hợp đồng gia công gỗ, rồi chuyển sang sản xuất các phụ kiện tàu thủy, máy bay và thủy phi cơ với chất liệu vải bạt và gỗ được ưa chuộng vào thời kì đó. Sau đó, Piaggio trở thành một trong những nhà máy sản xuất máy bay lớn nhất nước Ý.

Vào năm 1946, nước Ý bắt đầu bắt tay vào việc tái thiết lại sau chiến tranh, trong đó việc xây dựng lại nhà máy Pontedera được giao cho một trong hai người con trai của ông Rinaldo là Enrico, người đã lựa chọn đường lối kinh doanh hoàn toàn mới tập trung phát triển phương tiện đi lại cá nhân. Ông đã đạt được tham vọng của mình khi tạo ra một chiếc xe đẳng cấp cho thị trường đại chúng nhờ kiệt tác thiết kế của người kỹ sư hàng không ưu tú nhất của mình là Corradino D'Ascanio.

KHỞI ĐẦU MỘTHUYỀN THOẠI

Nhà sáng chế tài ba đã cho ra đời mẫu thử đầu tiên của ông với tên gọi "Paperino" (Donald Duck – chú vịt Donald). Ông đã thực hiện một loạt những thay đổi mang tính cách mạng trên phiên bản này như loại bỏ truyền động xích, các bánh xe được điều khiển trực tiếp từ hộp số, cần số được đặt trên tay lái, khung xe nguyên khối được thiết kế gắn liền với thân xe để bảo vệ người lái. Vào tháng 4/1946, nguyên mẫu MP6 đã được hoàn thành. Vào lần đầu tiên nhìn thấy MP6, Enrico Piaggio nhận xét: \"Sembra una vespa!\" (Trông thật giống một chú ong bắp cày!). Ông quyết định cho sản xuất hàng loạt cho dòng xe Vespa 98cc đầu tiên, cung cấp đầy đủ các tính năng thời thượng bao gồm một đồng hồ tốc độ, chân chống cạnh và lốp xe viền trắng sành điệu.

TẠO NÊN KỲ DIỆU

Số lượng sản xuất mẫu Vespa 125 tăng vọt: từ 2,484 chiếc vào năm đầu tiên tăng lên 19,822 chiếc vào 1948. Năm 1950, Piaggio là đơn vị đầu tiên được cấp giấy phép kinh doanh tại Đức, doanh số đã đạt 60,000 chiếc. Ba năm sau đó, con số này đã vượt lên 171,200 chiếc và số lượng đại lý Piaggio trên toàn cầu – bao gồm Mỹ và cả thị trường châu Á – lên đến hơn 10.000 chi nhánh. Sự phát triển kỳ diệu này mới chỉ là khởi đầu cho thời kỳ hoàng kim sau đó khi Vespa được sản xuất tại 13 nước và bán tại 114 quốc gia trên khắp thế giới.

Câu chuyện Vespa thâm nhập thị trường Anh cũng là một trong những bài học kinh điển về chiến lược kinh doanh. Lần đầu tiên Vespa xuất hiện ở Anh năm 1992, ngành xe tay ga hiện đại của nước này chỉ mới ở trong giai đoạn sơ khai. Năm đầu tiên, Piaggio chỉ bán được 800 sản phẩm. Trong vòng 5 năm, con số sản phẩm tiêu thụ hàng năm đã tăng vọt lên 4,850 và đến cuối năm 2003, sự tăng trưởng đã đạt đến hơn 350%, thể hiện qua hơn 22,000 xe được tiêu thụ. Piaggio đã nắm bắt được một xu thế về sự thay đổi trong nhu cầu của người tiêu dùng, xuất phát từ mật độ dân cư đô thị ngày càng dày đặc và giá cả của các phương tiện vận chuyển công cộng đang leo thang trong khi chất lượng lại đi xuống. Người dân bắt đầu đi tìm một phương tiện khác độc lập và đáng tin cậy hơn. Xe hơi không còn là một lựa chọn sáng suốt nữa vì không gian ngày càng trở nên chật hẹp và giá cả quá đắt đỏ.

Nhờ nắm bắt được nhu cầu thiết thực này và nhận biết rằng khách hàng (đặc biệt là những người lái xe hơi) không muốn từ bỏ sự thoải mái cũng như sự thanh lịch trang nhã, Piaggio đã dẫn đầu trong cuộc cách mạng hoá xe tay ga, biến đây thành một phương tiện vận chuyển hữu dụng. Trong những thập niên vừa qua, thị trường xe ngày càng phát triển với tốc độ chóng mặt với người đi đầu không ai khác hơn là Piaggio. Hoàn toàn không có đối thủ, doanh thu của Piaggio liên tục tăng đều đặn năm này qua năm khác, và hiện tại đang chiếm 34% thị phần. Chỉ riêng tại Anh, khi phải đối mặt với những thứ cước phí thu cho xe

hơi năm 2003 đã khiến người dân có xu thế đi tìm một phương tiện thay thế khác cho việc đi lại. *(Theo Vespalx.com.vn)*

Lần đầu tiên Vespa được cả thế giới biết đến là khi xuất hiện cùng với Audrey Hepburn và Gregory Peck - hai thần tượng điện ảnh trong bộ phim "Roman Holiday" năm 1953, nhân dịp kỷ niệm chiếc xe thứ 500,000 của thương hiệu. Vespa đã trở thành "ngôi sao"được hâm mộ cuồng nhiệt trong thập niên 50 trên toàn thế giới với hình ảnh cặp tình nhân cùng nhau dạo khắp phố phường với chiếc Vespa.

Khi Vespa trở thành sự lựa chọn của Mods (những thanh niên Anh thích cưỡi xe gắn máy và ăn mặc hợp thời trang trong thập niên 60), hình ảnh Vespa mang những nét cứng rắn hơn, với một chút mạo hiểm và nổi lọan. Kể từ đó, phong cách lãng mạn từ "Roman Holiday" và sự ngang ngạnh của trào lưu văn hóa Mod kết hợp với phong cách cổ điển của Italy đã tạo nên một phong cách Vespa đặc trưng được ưa chuộng cho đến ngày nay.

Năm 1956, Piaggio cán mốc 1 triệu xe. Chỉ 4 năm sau đó vào 1956, con số này đã lên đến 2 triệu, và rồi đạt 4 triệu chiếc vào năm 1970 và hơn 10 triệu chiếc trong năm 1988. Cho đến hôm nay, Piaggio đã bán được hơn 18 triệu chiếc xe tay ga Vespa. Đóng góp vào thành công rực rỡ này phải kể đến các mẫu xe ga huyền thoại như Vespa 50 sản xuất năm 1963 và hàng chục mẫu xe khác những năm sau đó đã nối tiếp những huyền thoại.

Sự thành công của thương hiệu mẹ Piaggio và thương hiệu nhánh Vespa là một trong những điển hình về chiến lược xây dựng thương hiệu bằng cảm xúc và trú trọng xây dựng các thuộc tính cảm tính cho thương hiệu ngay từ những giai đoạn khởi sự. Hình ảnh thiết kế của sản phẩm đều bắt nguồn từ cảm hứng về thiên nhiên và liên kết chặt chẽ với tên thương hiệu (Vespa – Ong bắp cày / Scooter – nhanh nhẹn). Mặt khác, chiến lược thương hiệu hướng đến tạo lập phong cách cho thương hiệu thay vì tập trung vào quảng bá cho các lợi ích lý tính; thiết lập tên tuổi Vespa thông qua danh tiếng của các ngôi sao nổi tiếng và xuất hiện trên các tạp chí thời trang thay cho quảng cáo trong các trang tạp chí xe máy hay tạp chí chuyên ngành, Vespa đã trở thành một từ đồng nghĩa với sự thanh lịch và thời trang.

Trong vài năm qua, Vespa đã hợp tác chặt chẽ với các nhà thiết kế thời trang nổi tiếng thế giới, những người đã dành ra không ít thời gian quý báu để tự thiết kế nên chiếc Vespa mang phong cách riêng của mình, trong đó có các tên tuổi sáng chói như Dolce & Gabanna, Julien Macdonald (của Givenchy), Vivienne Westwood, Donna Karan, Jimmy Choo và Joshep.

Tại Việt Nam, Piaggio cũng trung thành với chiến lược xây dựng hình ảnh thương hiệu thời trang sành điệu, đẳng cấp thông qua các sự kiện nghệ thuật đỉnh cao. Đánh dấu sự ra đời của những chiếc Vespa đầu tiên sản xuất, năm 2009, dạ tiệc "Vespa, Vòng quay cuộc sống" tại Bảo tàng Mỹ thuật Hà Nội với một màn trình diễn nghệ thuật thị giác kỳ ảo và âm thanh ấn tượng trong dành riêng cho hàng trăm ngôi sao của làng giải trí.

Tiếp đó, Vespa giới thiệu với công chúng yêu sự thanh lịch, trang nhã và nghệ thuật Việt Nam phong cách vẽ tranh trên thân xe. Phong cách này lần đầu xuất hiện bằng tác phẩm của Salvador Dali, danh hoạ hàng đầu thế kỷ 20 người Tây Ban Nha, trên chiếc Vespa 150S năm 1962. Cũng từ đó, phong trào vẽ, trang trí trên chiếc Vespa để trở nên cá tính, phong cách hơn lan rộng trên toàn thế giới.

Nhiều hoạ sĩ, nhà điêu khắc tên tuổi tại Việt Nam như hoạ sĩ Thành Chương, hoạ sĩ Lê Thiết Cương, điêu khắc gia Đinh Công Đạt…, tạo nên những phiên bản Vespa độc đáo. Mới đây nhất, tháng 3/2014, là sự kiện ra mắt chiếc Prinavera "Mùa Xuân", tác phẩm của nữ hoạ sĩ Thắm Pôông - đây là tác phẩm mới nhất trong Bộ sưu tập Vespa nghệ thuật được trưng bày tại Trung tâm văn hoá Ý, Hà Nội.

Không chỉ bằng lòng với hình tượng thương hiệu thời trang; định vị Vespa là trở thành một thương hiệu nghệ thuật. Năm 2001, Vespa giành được giải thưởng PR cho "Hoạt động Khuyến thị thành công nhất" dành cho dự án Art Vespa. Tám gương mặt ưu tú của nước Anh trong đó có David Bailey, Simon Le Bon và Jasper Conran đều góp mặt chung với chiếc Vespa cổ điển. Chiếc xe này đã được trưng bày tại Sotheby 2 tuần truớc khi được đưa ra bán đấu giá vì mục đích từ thiện.

Sự bảo trợ của các ngôi sao cũng là một trong những hoạt động định vị của Vespa với những tên tuổi sáng giá như nữ diễn viên đã từng đoạt giải Oscar Gwyneth Paltrow và phu quân Chris Martin, ca sĩ chính của ban nhạc Coldplay, Laura Bailey, Jonathan Ross và Jemma Kidd, những người hay được bắt gặp đang dạo quanh thành phố Luân Đôn trên chiếc Vespa sang trọng của mình.

Không chỉ là một chiếc xe tay ga, Vespa tượng trưng cho cá tính và phong cách sống đặc biệt được khách hàng đam mê - sự phiêu lưu pha phong cách thanh lịch nhưng giản dị - và gợi lên cảm giác ngọt ngào lãng mạn như trong các bộ phim kinh điển như "Roman Holiday" và "La Dolce Vita". Vespa đã trở thành một "điện thờ thương hiệu" được hâm mộ "điên cuồng" trên toàn thế giới.

# Các câu chuyện lịch sử thương hiệu

"Brands are built around stories. And stories of identity – who we are, where we've come from – are the most effective stories of all. This [storytelling] is a powerful way to bring [brands] to life." - Bill Dauphinais, PricewaterhouseCoopers LLP Source: Fast Company Magazine

Trên website của hầu hết các thương hiệu hàng đầu, đều có một phần quan trọng và được giới thiệu bằng những cảm xúc tự hào ghi chú Lịch sử thương hiệu. Với Phillips, một thương hiệu trong ngành thiết bị điện gia dụng thành lập năm 1891 tại Eindhoven, Hà Lan là "Trải qua hơn 120 năm Philips xây dựng và phát triển, trở thành một thương hiệu đáng tin cậy hàng đầu tại các thị trường trên toàn thế giới. Nhận diện thương hiệu của công ty đã trung thành với di sản của nó, bắt nguồn từ những năm đầu thế kỷ 20"

Với Espirit, một thương hiệu thời trang đời thường nổi tiếng, lịch sử hình thành của thương hiệu bắt đầu bằng việc khởi nghiệp trên một chiếc xe tải "Năm 1968, thương hiệu Esprit được khai sinh và những người sáng lập là Susie và Doug Tompkins khởi đầu bằng việc bán quần áo mang nhãn hiệu Esprit lưu động từ phía khoang sau của xe ô-tô. Esprit bắt đầu cất cánh năm 1978, với doanh số 100 triệu USD. Tới 1996, Esprit thực sự là một thương hiệu toàn cầu, hiện diện tại 44 quốc gia và được đánh giá là thương hiệu đứng thứ 28 trong số 100 ấn tượng nhất Hoa Kỳ. Năm 2007, Esprit sản xuất 12 dòng sản phẩm với khoảng 20.000 loại hàng hóa khác nhau. ESPRIT nhắc tới giá trị theo đuổi "Quality First" - "Chất lượng là trên hết."

Với Honda, sự hình thành của thương hiệu được mô tả giản dị là "Công ty động cơ Honda được thành lập ngày 24 tháng 9 năm 1948. Ông Soichiro Honda đã nhân cơ hội người dân Nhật Bản có nhu cầu đi lại nhiều sau chiến tranh đã gắn động cơ vào xe đạp tạo ra một phương tiện đi lại hiệu quả và rẻ tiền trong một nhà xưởng bình thường làm bằng gỗ. Điều thú vị là cái tên công ty theo tiếng Nhật này vẫn được giữ đến nay để vinh danh nỗ lực của Soichiro Honda. Công ty Honda Hoa Kỳ được thành lập năm 1958. Cuối thập niên 1960, Honda chiếm lĩnh thị trường xe máy thế giới. Đến thập niên 1970 công ty trở thành nhà sản xuất xe máy lớn nhất thế giới và từ đó đến nay chưa bao giờ để mất danh hiệu này."

Còn với Heineken, một trong những thương hiệu bia nổi tiếng xuất xứ từ Hà Lan. Được chế biến lần đầu tiên vào năm 1870 tại Amsterdam, thương hiệu Heineken được chính thức chào đời vào năm 1873, khi Gerard Adrian Heineken thành lập nên Heineken & Co. Năm 1912, Heineken lần đầu tiên xuất khẩu ra thị trường thế giới.

Câu chuyện hình thành thương hiệu Lexus lại được kể như cách thực hiện điều "bất khả thi". Lexus là thành quả của nỗ lực kéo dài từ giữa năm 1983. Chủ tịch Toyota khi đó, Eiji Toyoda triệu tập một cuộc họp cấp cao và tuyệt mật, bao gồm các nhà quản lý, kỹ sư và những nhà chiến lược để đặt ra một câu hỏi: "Liệu chúng ta có thể sản xuất một chiếc xe đánh bại những mẫu ôtô đang được coi là tốt nhất?". Câu trả lời được đưa ra và Eiji Toyoda

quyết định thực thi dự án mang tên “F1”. Chữ F lấy từ "flagship" (thuật ngữ chỉ con tàu chở đô đốc trong một hạm đội và cũng là để chỉ sản phẩm đứng đầu của một hãng), còn số 1 thể hiện yêu cầu chất lượng cao nhất của một chiếc sedan hạng sang. Các kỹ sư được lệnh tập trung phát triển toàn bộ thành phần của một chiếc xe hơi, từ tay lái, phanh, động cơ, hệ thống kiểm soát độ bám đường, hệ thống điện đến sự ăn mòn và vật liệu. Năm nhóm thiết kế được phái đến "nằm vùng" tại Mỹ, sát cánh với các nhà đại lý phân phối ở đây nghiên cứu về phong cách sống, quan điểm về thiết kế của những vị khách ưa thích dòng xe sang trọng. Gần 4.000 người được huy động để sản xuất những nguyên mẫu đầu tiên năm 1985.

Một trong những câu chuyện thương hiệu đáng khâm phục và tự hào, nhờ người sáng lập thương hiệu đã có một giấc mơ lớn, “nâng cao vị thế của Nhật Bản trên trường quốc tế” – SONY. Xuất hiện vào năm 1946 ở Tokyo có tên Tshushin Kokyo (viết tắt Totsuko), sản phẩm đầu tiên của Sony là nồi cơm điện. Nhãn hiệu Sony là sự kết hợp của từ Latin Sonus (âm thanh) và Sonny (như trong ‘young boy’ tiếng Anh), lần đầu tiên xuất hiện vào năm 1955. Totsuko trở thành Công ty Sony Corporation 3 năm sau đó. Những thành công thủa ban đầu của Sony là chiếc đài bán dẫn TR-55, TV xách tay TV5-303 và tất nhiên là chiếc cát sét Walkman TPS-L2. Câu chuyện của ông chủ SONY lần đầu tiên bán hàng ở Mỹ đã được chính ông kể lại trong hồi ký Made In Japan như một minh chứng cho niềm tự hào dân tộc. Năm 1955, khi ông mang chiếc radio nhỏ bé sang Mỹ chào hàng, Công ty Bulova đặt mua 10.000 chiếc với điều kiện in trên máy nhãn hiệu Bulova. Đấy là một món hời đối với một công ty vô danh như Sony lúc ấy. Nhưng A. Monita đã từ chối dù ban lãnh đạo công ty của ông ở Tokyo đã gửi điện khuyên ông đồng ý.

Ông chủ Bulova phát cáu nói rằng: “Tên tuổi của công ty chúng tôi là một thương hiệu nổi tiếng với truyền thống hơn 50 năm hoạt động kinh doanh, còn ở Mỹ không một ai biết đến tên tuổi công ty ông. Vậy tại sao không tận dụng tên tuổi của công ty chúng tôi”. A. Morita đã kiêu hãnh trả lời: “50 năm trước, tên công ty ông chắc cũng đã từng vô danh như tên công ty chúng tôi bây giờ… Trong vòng 50 năm tới, tôi xin hứa với ông là tên hiệu của công ty chúng tôi chắc chắn sẽ nổi tiếng không kém gì tên tuổi của công ty các ông bây giờ”.

Xem xét bất kỳ lịch sử hình thành nào của các thương hiệu hàng đầu thế giới, bất kể thương hiệu 125 năm tuổi Coca-cola, 100 tuổi IBM hay thương hiệu trẻ trung hơn 30 năm tuổi Starbucks, Apple … đều có chung xuất phát điểm về sự khởi nghiệp thiếu thốn, khó khăn mà nguồn lực chỉ với hai bàn tay, ý chí quyết tâm và trí tuệ của người sáng lập. Điều này không đồng nghĩa với việc cứ khởi nghiệp khó khăn là thành công, nhưng cho chúng ta cái nhìn rõ ràng hơn về giá trị lịch sử của giai đoạn khởi nghiệp. Mặt khác, một trong những nghệ thuật kể chuyện là khơi gợi cảm xúc đồng cảm và tìm kiếm sự chia sẻ của công chúng. Công chúng sẽ chỉ cảm thấy đáng chú ý đến một thương hiệu nỗ lực vượt qua khó khăn để thành công, thay vì ngay từ lúc khởi nghiệp đã có một số vốn lớn “giắt lưng”. Công chúng sẽ không hề phân tích một cách logic về những điểm mạnh khác mà thương hiệu có so với đối thủ cùng thời điểm, hay những chiến lược “vượt mặt” đối thủ… công chúng cần sự đồng điệu với chính cuộc sống của họ. Vì thế nếu bạn đang và đã từng khởi nghiệp bằng hai bàn tay và một chiếc bánh mì, đừng ngần ngại nói với cả thế giới điều đó khi bạn bắt đầu thành công.

# Những cách tuyệt vời để biến bước đi nhỏ trở thành một dấu ấn lớn

Tuy nhiên, nhờ sự phát triển của công nghệ thông tin và môi trường internet, thế giới đã phẳng hơn. Các thương hiệu non trẻ không nhất định cần chờ đến 30-40-100 năm sau, mới xây dựng lịch sử. Lịch sử được tạo dựng bởi những giá trị mới mẻ và đột phá so với tiến trình cũ. Thương hiệu có thể ghi dấu ấn vào lịch sử phát triển nhờ những phát kiến và sáng tạo của mình. Giống như Armstrong trong sáng sớm ngày 21/7/1969, trở thành người đầu tiên đặt chân xuống mặt trăng với câu nói nổi tiếng: **"Đây là bước đi nhỏ của một con người, nhưng là bước tiến lớn của nhân loại".**

## Những cách tuyệt vời để biến bước đi nhỏ trở thành một dấu ấn lớn trong lịch sử của thương hiệu:

# Trở thành người đầu tiên

**Trở thành người đầu tiên:** Để trở thành người đầu tiên trong một ngành kinh doanh không dễ; nhất là ngành sản xuất hàng hóa. Tuy nhiên có vô số cách hiệu quả giúp doanh nghiệp chiếm lĩnh vị trí này: - Khai phá một thị trường mới : với doanh nghiệp lớn như Viettel là thương hiệu đầu tiên phủ sóng di động khắp 64 tỉnh thành với nhiều trạm kết nối nhất; Viettel cũng là đơn vị kinh doanh thông tin di động đầu tiên khai phá các thị trường nước ngoài đầy tiềm năng nhưng không kém khó khăn trở ngại ở Châu Á, Châu Phi; , cung cấp một sản phẩm mới, đáp ứng một nhu cầu mới… Với những doanh nghiệp SME, thậm chí là doanh nghiệp siêu nhỏ, bạn có thể là người đầu tiên bán hàng online cho dòng sản phẩm cây cảnh bonsai để bàn văn phòng; là thương hiệu đầu tiên cung ứng đồ chơi chính hãng ở thị trường Hải Phòng; là doanh nghiệp đầu tiên mở "Phòng Trà" ở Quảng Ninh…

- Cung cấp một "gói" mới cho sản phẩm cũ, dân gian gọi là "bình mới rượu cũ" bằng việc gia giảm thêm "nguyên liệu" và thổi cảm xúc mới mẻ vào sản phẩm (xem thêm phần mô hình 5 lớp sản phẩm): một công ty bán hàng gốm sứ đã sáng tạo bộ 3 chiếc Hộp đựng danh thiếp và postcard bằng gốm tuyệt đẹp; cuốn sách bạn đang đọc đơn thuần chỉ là một cuốn sách nếu tôi không "gia tăng giá trị" cho nó bằng việc đánh số và "tạo ra khan hiếm" khi bạn phải đăng ký để mua và định vị nó là "cuốn sách đẹp nhất viết về thương hiệu".

- Cung cấp một dịch vụ hoàn toàn chưa hề có tiền lệ cho sản phẩm so với các đối thủ: May đồ trong 2 giờ ở Hội An đã trở thành một thứ "văn hóa dịch vụ" rất được ưa chuộng và đem lại sự thú vị cho khách du lịch. Lưu ý: việc chưa có tiền lệ phải đem lại sự vui thích và ngạc nhiên cho khách hàng, chứ không phải một sự khác biệt không có lợi ích, khiến khách hàng cảm thấy "dị hợm" hoặc "khác đời".

# Trở thành người dẫn đầu

**Trở thành người dẫn đầu, bạn sẽ ghi được "dấu tay" vào "đại lộ nhận thức" của công chúng vĩnh viễn giống như các nghệ sĩ nổi tiếng nhất được vinh danh trên đại lộ Danh vọng (Mỹ):** Bạn có thể lý luận "dù không hề có thương hiệu được nhận biết nhưng doanh nghiệp vẫn bán được hàng". Điều này không sai. Nhưng nếu có thương hiệu mạnh, thì doanh nghiệp sẽ giảm thiểu được áp lực của việc bán hàng và gia tăng doanh số. Thậm chí có những doanh nghiệp nhờ có thương hiệu mạnh, họ không cần cả nhân viên bán hàng mà chỉ có đội ngũ nhân viên chăm sóc khách hàng.

**Một trong những tiêu chí quan trọng bậc nhất khi xây dựng thương hiệu: chọn thị trường mà doanh nghiệp có cơ hội đứng trong TOP 3.** Điều này nghĩa là, nếu bạn kinh doanh rau sạch, thì thay vì chỉ tuyên bố tôi bán rau rất sạch, rồi cứ thế chờ đợi người mua kéo đến điểm bán. Hãy chọn ngách Bán online / Bán qua catalog tới các văn phòng, tòa nhà, chung cư, giao hàng tận nơi / Bán tại điểm bán ở Khu đô thị / Bán qua siêu thị gia đình / phân phối tại siêu thị lớn / mở chuỗi cửa hàng rau sạch… Tùy thuộc vào quy mô đầu tư, hãy chọn ngách nào có khả năng nằm trong TOP 3 nhất. Đương nhiên muốn biết ngách thị trường nào còn đang trống, bạn phải quay về chương 2, nghiên cứu lỗ hổng thị trường.

# Trở thành một biểu tượng

**Trở thành một biểu tượng – một cách đánh dấu lịch sử đáng giá:** Để ghi nhớ được trong tâm trí khách hàng đã khó, trở thành một biểu tượng còn khó gấp nhiều lần. Một cách dễ dàng hơn cho doanh nghiệp để trở thành biểu tượng, là lấy chính hình ảnh người sáng lập hoặc kết nối với một đại sứ thương hiệu đã là một biểu tượng. Người lãnh đạo doanh nghiệp cũng có thể gắn đời mình với thương hiệu, bằng cách biến cuộc sống của mình trở thành quá trình xây dựng biểu tượng. Cách này đòi hỏi người lãnh đạo phải có sứ mệnh cá nhân giống với sứ mệnh của thương hiệu và hành động tập trung vào mục tiêu. Richard Brandson đã làm được những điều tương tự để xây dựng đế chế Virgin. Virgin vẫn có thể thành công, nhưng không nổi danh toàn thế giới nếu không có những điều "điên rồ nhưng tuyệt vời" – như bay vòng quanh trái đất bằng kinh khí cầu, vượt Đại Tây Dương bằng kinh khí cầu,… của R. Branson. Ở Việt Nam, mới đây Luật Sư Phạm Thành Long đã tuyên bố và thực hiện thành công việc đi bộ xuyên Việt trong vòng 30 ngày cũng là một chiến lược tương tự.

# Tuyên bố sứ mệnh lớn lao và hướng về cộng đồng

**Tuyên bố sứ mệnh lớn lao và hướng về cộng đồng:** Không nhất thiết thương hiệu luôn phải có những sứ mệnh thật lớn, như là "làm đẹp thế giới" hay "bán niềm hy vọng" như thông điệp sứ mệnh nổi tiếng của Revlon Cosmetics (Chúng tôi không kinh doanh mỹ phẩm mà kinh doanh niềm hy vọng - Chales Revson, sáng lập thương hiệu Revlon). Tuy nhiên, khi thương hiệu tự xác định cho mình một sứ mệnh cao cả, điều đó ngay từ đầu đã "ghi dấu ấn" mạnh mẽ trong tâm trí từng thành viên trong tổ chức, thổi hồn sinh khí cho tổ chức đó và hỗ trợ đắc lực cho thương hiệu tiến về phía trước.

Trong bất cứ cách thức nào, điều quan trọng nhất cần ghi nhớ, là quy luật mà Alries đã khẳng định "đầu tiên trong tâm trí khách hàng quan trọng hơn đầu tiên trên thị trường". Đừng dừng lại ở chỗ là người dám khai phá thị trường mới hay là người có thể trở thành dẫn đầu; bạn phải ngay lập tức truyền thông và kể câu chuyện của mình một cách hấp dẫn nhất đến các tập khách hàng mục tiêu.

Chúng ta luôn nói "nhớ lịch sử Trung Quốc hơn lịch sử Việt Nam", thực chất vì Lịch sử Trung Quốc được kể lại thông qua nhiều tập truyện đặc sắc. Chỉ với "Sử ký Tư Mã Thiên" vắn tắt, các nhà văn đã tạo nên Đông chu Liệt Quốc, Tam Quốc Diễn nghĩa; Thủy Hử, … với rất nhiều nhân vật lịch sử sống động và có tính cách đặc trưng. Hay chỉ với chưa đầy 10 năm nội chiến, nước Nga có Chiến tranh và Hòa Bình; nước Mỹ có Cuốn theo chiều gió…, chính các tác phẩm, các "câu chuyện lịch sử" này mà lịch sử trở thành bất diệt trong tâm trí nhiều thế hệ công chúng; kể cả những người không ở trong thời đại và không gian đó.

Câu chuyện thương hiệu trăm tuổi Heineken kể về các ngôi sao trong hình ảnh thương hiệu là biểu tượng của "sự kỳ diệu" với mỗi cánh biểu trưng cho từng nguyên liệu bia: đại mạch, hoa bia, nước, men A độc đáo của Heineken và bí quyết kỳ diệu của người nấu bia. Câu chuyện thương hiệu Disney kể về giấc mơ có được một không gian "trong mơ" với những đại lộ sạch sẽ, bình yên và trở về tuổi thơ, gặp các nàng tiên và các nàng công chúa hay hoàng tử… giấc mơ của bất kỳ đứa-trẻ-lớn nào. Câu chuyện thương hiệu của Starbucks kể về tình yêu mạnh mẽ với café và mong muốn đem đến một thứ café sạch, tạo ra một cuộc sống tốt đẹp hơn cho người trồng café và những trải nghiệm tuyệt hảo cho người thưởng thức trên toàn thế giới … Khi biết đến những câu chuyện này, là lúc bạn đã tham gia vào thế giới của thương hiệu và thương hiệu ghi dấu ấn lịch sử khó phai mờ trong tâm trí.

Câu chuyện thương hiệu được sinh ra và nuôi dưỡng theo thời gian. Khách hàng cần thời gian để mua và sử dụng thương hiệu, biến thương hiệu trở thành một phần trong cuộc sống của họ và cần thời gian để truyền lại thương hiệu đó cho những thế hệ sau. Công chúng sẽ nhớ đến Apple qua những câu chuyện về huyền thoại Steve Jobs khởi nghiệp trong một garage tồi tàn trước khi nhớ đến những sản phẩm công nghệ xuất chúng. Sản phẩm có thể "chết" vì cạnh tranh hoặc lỗi mốt, còn câu chuyện thương hiệu thì tồn tại mãi.

Một trong các hoạt động thường xuyên và quan trọng trong quản trị thương hiệu, xây dựng lịch sử thương hiệu là phải xây dựng những câu chuyện thương hiệu gợi cảm. Những câu chuyện sẽ là “đường mòn” khai phá tâm thức của con người, tạo nên sự chú ý, ghi nhớ và yêu mến dành cho thương hiệu. Cùng với sự trưởng thành của thương hiệu, các câu chuyện được kết nối logic với nhau tạo nên một hình ảnh sống động, có cảm xúc mạnh mẽ và “thương hiệu trong tâm trí khách hàng” được định vị.

**Các câu chuyện chính là đường mòn khai phá nhận thức trong tâm trí công chúng. Hãy xây dựng lịch sử thương hiệu bằng nghệ thuật kể các câu chuyện thay vì chờ đợi nhà chép sử.**

# Phụ lục

Lịch sử thương hiệu Piaggio và câu chuyện hình tượng thương hiệu

Tham khảo Câu chuyện về Lịch sử hình thành, phát triển và thăng hoa của thương hiệu Piaggio có thể đem lại cho các doanh nghiệp Việt Nam nhiều cảm hứng và ý tưởng xây dựng nên câu chuyện thương hiệu của mình. Tham khảo từ nguồn *website Vespa.com.vn*

Hãng Piaggio được thành lập tại Genoa, nước Ý vào năm 1884 dưới sự điều hành của Rinaldo Piaggio. Công ty bắt đầu hoạt động với các hợp đồng gia công gỗ, rồi chuyển sang sản xuất các phụ kiện tàu thủy, máy bay và thủy phi cơ với chất liệu vải bạt và gỗ được ưa chuộng vào thời kì đó. Sau đó, Piaggio trở thành một trong những nhà máy sản xuất máy bay lớn nhất nước Ý.

Vào năm 1946, nước Ý bắt đầu bắt tay vào việc tái thiết lại sau chiến tranh, trong đó việc xây dựng lại nhà máy Pontedera được giao cho một trong hai người con trai của ông Rinaldo là Enrico, người đã lựa chọn đường lối kinh doanh hoàn toàn mới tập trung phát triển phương tiện đi lại cá nhân. Ông đã đạt được tham vọng của mình khi tạo ra một chiếc xe đẳng cấp cho thị trường đại chúng nhờ kiệt tác thiết kế của người kỹ sư hàng không ưu tú nhất của mình là Corradino D'Ascanio.

KHỞI ĐẦU MỘTHUYỀN THOẠI

Nhà sáng chế tài ba đã cho ra đời mẫu thử đầu tiên của ông với tên gọi "Paperino" (Donald Duck – chú vịt Donald). Ông đã thực hiện một loạt những thay đổi mang tính cách mạng trên phiên bản này như loại bỏ truyền động xích, các bánh xe được điều khiển trực tiếp từ hộp số, cần số được đặt trên tay lái, khung xe nguyên khối được thiết kế gắn liền với thân xe để bảo vệ người lái. Vào tháng 4/1946, nguyên mẫu MP6 đã được hoàn thành. Vào lần đầu tiên nhìn thấy MP6, Enrico Piaggio nhận xét: \"Sembra una vespa!\" (Trông thật giống một chú ong bắp cày!). Ông quyết định cho sản xuất hàng loạt cho dòng xe Vespa 98cc đầu tiên, cung cấp đầy đủ các tính năng thời thượng bao gồm một đồng hồ tốc độ, chân chống cạnh và lốp xe viền trắng sành điệu.

TẠO NÊN KỲ DIỆU

Số lượng sản xuất mẫu Vespa 125 tăng vọt: từ 2,484 chiếc vào năm đầu tiên tăng lên 19,822 chiếc vào 1948. Năm 1950, Piaggio là đơn vị đầu tiên được cấp giấy phép kinh doanh tại Đức, doanh số đã đạt 60,000 chiếc. Ba năm sau đó, con số này đã vượt lên 171,200 chiếc và số lượng đại lý Piaggio trên toàn cầu – bao gồm Mỹ và cả thị trường châu Á – lên đến hơn 10.000 chi nhánh. Sự phát triển kỳ diệu này mới chỉ là khởi đầu cho thời kỳ hoàng kim sau đó khi Vespa được sản xuất tại 13 nước và bán tại 114 quốc gia trên khắp thế giới.

Câu chuyện Vespa thâm nhập thị trường Anh cũng là một trong những bài học kinh điển về chiến lược kinh doanh. Lần đầu tiên Vespa xuất hiện ở Anh năm 1992, ngành xe tay ga hiện đại của nước này chỉ mới ở trong giai đọan sơ khai. Năm đầu tiên, Piaggio chỉ bán được 800 sản phẩm. Trong vòng 5 năm, con số sản phẩm tiêu thụ hàng năm đã tăng vọt lên 4,850 và đến cuối năm 2003, sự tăng trưởng đã đạt đến hơn 350%, thể hiện qua hơn 22,000 xe được tiêu thụ. Piaggio đã nắm bắt được một xu thế về sự thay đổi trong nhu cầu của người tiêu dùng, xuất phát từ mật độ dân cư đô thị ngày càng dày đặc và giá cả của các phương tiện vận chuyển công cộng đang leo thang trong khi chất lượng lại đi xuống. Người dân bắt đầu đi tìm một phương tiện khác độc lập và đáng tin cậy hơn. Xe hơi không còn là một lựa chọn sáng suốt nữa vì không gian ngày càng trở nên chật hẹp và giá cả quá đắt đỏ. Nhờ nắm bắt được nhu cầu thiết thực này và nhận biết rằng khách hàng (đặc biệt là những người lái xe hơi) không muốn từ bỏ sự thoải mái cũng như sự thanh lịch trang nhã, Piaggio đã dẫn đầu trong cuộc cách mạng hoá xe tay ga, biến đây thành một phương tiện vận chuyển hữu dụng. Trong những thập niên vừa qua, thị trường xe ngày càng phát triển với tốc độ chóng mặt với người đi đầu không ai khác hơn là Piaggio. Hoàn toàn không có đối thủ, doanh thu của Piaggio liên tục tăng đều đặn năm này qua năm khác, và hiện tại đang chiếm 34% thị phần. Chỉ riêng tại Anh, khi phải đối mặt với những thứ cước phí thu cho xe hơi năm 2003 đã khiến người dân có xu thế đi tìm một phương tiện thay thế khác cho việc đi lại. *(Theo Vespalx.com.vn)*

Lần đầu tiên Vespa được cả thế giới biết đến là khi xuất hiện cùng với Audrey Hepburn và Gregory Peck - hai thần tượng điện ảnh trong bộ phim "Roman Holiday" năm 1953, nhân dịp kỷ niệm chiếc xe thứ 500,000 của thương hiệu. Vespa đã trở thành "ngôi sao"được hâm mộ cuồng nhiệt trong thập niên 50 trên toàn thế giới với hình ảnh cặp tình nhân cùng nhau dạo khắp phố phường với chiếc Vespa.

Khi Vespa trở thành sự lựa chọn của Mods (những thanh niên Anh thích cưỡi xe gắn máy và ăn mặc hợp thời trang trong thập niên 60), hình ảnh Vespa mang những nét cứng rắn hơn, với một chút mạo hiểm và nổi lọan. Kể từ đó, phong cách lãng mạn từ "Roman Holiday" và sự ngang ngạnh của trào lưu văn hóa Mod kết hợp với phong cách cổ điển của Italy đã tạo nên một phong cách Vespa đặc trưng được ưa chuộng cho đến ngày nay.

Năm 1956, Piaggio cán mốc 1 triệu xe. Chỉ 4 năm sau đó vào 1956, con số này đã lên đến 2 triệu, và rồi đạt 4 triệu chiếc vào năm 1970 và hơn 10 triệu chiếc trong năm 1988. Cho đến hôm nay, Piaggio đã bán được hơn 18 triệu chiếc xe tay ga Vespa. Đóng góp vào thành công rực rỡ này phải kể đến các mẫu xe ga huyền thoại như Vespa 50 sản xuất năm 1963 và hàng chục mẫu xe khác những năm sau đó đã nối tiếp những huyền thoại.

Sự thành công của thương hiệu mẹ Piaggio và thương hiệu nhánh Vespa là một trong những điển hình về chiến lược xây dựng thương hiệu bằng cảm xúc và trú trọng xây dựng các thuộc tính cảm tính cho thương hiệu ngay từ những giai đoạn khởi sự. Hình ảnh thiết kế của sản phẩm đều bắt nguồn từ cảm hứng về thiên nhiên và liên kết chặt chẽ với tên thương hiệu (Vespa – Ong bắp cày / Scooter – nhanh nhẹn). Mặt khác, chiến lược thương hiệu hướng đến tạo lập phong cách cho thương hiệu thay vì tập trung vào quảng bá cho các lợi ích lý tính; thiết lập tên tuổi Vespa thông qua danh tiếng của các ngôi sao nổi tiếng và xuất

hiện trên các tạp chí thời trang thay cho quảng cáo trong các trang tạp chí xe máy hay tạp chí chuyên ngành, Vespa đã trở thành một từ đồng nghĩa với sự thanh lịch và thời trang. Trong vài năm qua, Vespa đã hợp tác chặt chẽ với các nhà thiết kế thời trang nổi tiếng thế giới, những người đã dành ra không ít thời gian quý báu để tự thiết kế nên chiếc Vespa mang phong cách riêng của mình, trong đó có các tên tuổi sáng chói như Dolce & Gabanna, Julien Macdonald (của Givenchy), Vivienne Westwood, Donna Karan, Jimmy Choo và Joshep.

Tại Việt Nam, Piaggio cũng trung thành với chiến lược xây dựng hình ảnh thương hiệu thời trang sành điệu, đẳng cấp thông qua các sự kiện nghệ thuật đỉnh cao. Đánh dấu sự ra đời của những chiếc Vespa đầu tiên sản xuất, năm 2009, dạ tiệc "Vespa, Vòng quay cuộc sống" tại Bảo tàng Mỹ thuật Hà Nội với một màn trình diễn nghệ thuật thị giác kỳ ảo và âm thanh ấn tượng trong dành riêng cho hàng trăm ngôi sao của làng giải trí. Tiếp đó, Vespa giới thiệu với công chúng yêu sự thanh lịch, trang nhã và nghệ thuật Việt Nam phong cách vẽ tranh trên thân xe. Phong cách này lần đầu xuất hiện bằng tác phẩm của Salvador Dali, danh hoạ hàng đầu thế kỷ 20 người Tây Ban Nha, trên chiếc Vespa 150S năm 1962. Cũng từ đó, phong trào vẽ, trang trí trên chiếc Vespa để trở nên cá tính, phong cách hơn lan rộng trên toàn thế giới. Nhiều hoạ sĩ, nhà điêu khắc tên tuổi tại Việt Nam như hoạ sĩ Thành Chương, hoạ sĩ Lê Thiết Cương, điêu khắc gia Đinh Công Đạt…, tạo nên những phiên bản Vespa độc đáo. Mới đây nhất, tháng 3/2014, là sự kiện ra mắt chiếc Prinavera "Mùa Xuân", tác phẩm của nữ hoạ sĩ Thắm Pôông - đây là tác phẩm mới nhất trong Bộ sưu tập Vespa nghệ thuật được trưng bày tại Trung tâm văn hoá Ý, Hà Nội.

Không chỉ bằng lòng với hình tượng thương hiệu thời trang; định vị Vespa là trở thành một thương hiệu nghệ thuật. Năm 2001, Vespa giành được giải thưởng PR cho "Hoạt động Khuyến thị thành công nhất" dành cho dự án Art Vespa. Tám gương mặt ưu tú của nước Anh trong đó có David Bailey, Simon Le Bon và Jasper Conran đều góp mặt chung với chiếc Vespa cổ điển. Chiếc xe này đã được trưng bày tại Sotheby 2 tuần truớc khi được đưa ra bán đấu giá vì mục đích từ thiện. Sự bảo trợ của các ngôi sao cũng là một trong những hoạt động định vị của Vespa với những tên tuổi sáng giá như nữ diễn viên đã từng đoạt giải Oscar Gwyneth Paltrow và phu quân Chris Martin, ca sĩ chính của ban nhạc Coldplay, Laura Bailey, Jonathan Ross và Jemma Kidd, những người hay được bắt gặp đang dạo quanh thành phố Luân Đôn trên chiếc Vespa sang trọng của mình. Không chỉ là một chiếc xe tay ga, Vespa tượng trưng cho cá tính và phong cách sống đặc biệt được khách hàng đam mê - sự phiêu lưu pha phong cách thanh lịch nhưng giản dị - và gợi lên cảm giác ngọt ngào lãng mạn như trong các bộ phim kinh điển như "Roman Holiday" và "La Dolce Vita". Vespa đã trở thành một "điện thờ thương hiệu" được hâm mộ "điên cuồng" trên toàn thế giới.

# Xây dựng lời hứa là "đi tìm lời rao cho thương hiệu"

Xây dựng lời hứa là "đi tìm lời rao cho thương hiệu" – Nguyễn Đức Sơn, RMA

Lời hứa, giống như một lời hẹn ước hoặc một cam kết, là một sự đảm bảo bằng văn bản về một kết quả trong tương lai của người phát ngôn. Khác với những lời rao thông thường như "ai bánh mì nóng đê" lúc đêm khuya hay "ai bánh trôi bánh chay nào" vào tiết hàn thực, lời hứa không đơn thuần là sự giới thiệu, quảng cáo cho thương hiệu; mà có giá trị khẳng định và cam kết chắc chắn: "tôi bán bánh mì nóng ròn rất ngon, mới ra lò" hay "bánh trôi chay của tôi mới nấu bằng thứ gạo nếp cái hoa vàng của vụ mùa mới thơm ngon".

Thông qua lời hứa, thương hiệu thể hiện được các giá trị đặc trưng, sự đáng tin cậy và đạo đức kinh doanh của mình. Orin Smith, cựu CEO của Starbucks đã nói "Ở Starbucks, nhiều năm nay chúng tôi luôn được dẫn dắt bởi một lời hứa, được biết tới trong hãng chúng tôi với tên gọi "mục đích". Mục đích của chúng tôi là cung cấp cho khách hàng ngày càng nhiều trải nghiệm để có thể làm phong phú thêm cuộc sống của họ" (Theo Lời hứa thương hiệu – lời mở đầu – Duane E. Knapp). Lời hứa này được Howard Schultz, chủ tịch và CEO của Starbucks nói ngắn gọn là "dốc cả tâm hồn vào đáy cốc" (Dốc hết trái tim - Howard Schultz).

Những thương hiệu vĩ đại đã hứa sẽ giữ đúng lời hứa một cách vui vẻ, chân thành nhằm đem lại sự thoải mái cho khách hàng.

Trong mô hình Diamond của Thanhs về xây dựng thương hiệu, Lời hứa thương hiệu được chúng tôi đặt ở vị trí trung tâm của mô hình nhằm nhấn mạnh vai trò và giá trị của nó. Lời hứa thương hiệu là một LỜI TUYÊN THỆ ngắn gọn và xúc tích nhất về giá trị vượt trội của thương hiệu hướng đến người tiêu dùng, khách hàng và công chúng. Lời hứa giúp chuyển tải được *(một hoặc một vài trong số các giá trị)* sứ mệnh, tầm nhìn, phong cách, văn hóa hay hệ niềm tin cốt lõi của thương hiệu.




Hình 35 – Mô hình Brand Diamond - ThanhsBrand

# 5 cách thể hiện lời hứa thương hiệu

1. Toyota đã đưa ra lời hứa “Toyota Promise” trên website của hãng với ba nội dung: Chất lượng, Sự an toàn và Đổi mới - sáng tạo. Về lời hứa Chất lượng, hãng tuyên bố: Không có điều gì quá tốt đến mức không thể làm tốt hơn. Đó là lý do vì sao chúng tôi nỗ lực cải tiến liên tục trong mọi hoạt động. Ngắn gọn, chúng tôi có một từ khóa: KAIZEN – nghĩa là sự trau dồi, cải tiến, nâng cấp liên tục không ngừng. Đó là chìa khóa định hướng cho lời cam kết với khách hàng của chúng tôi.

Các thương hiệu khác cũng thường sử dụng sự cam kết về chất lượng như một chiến lược về lời hứa, ví dụ như Thơm ngon đến giọt cuối cùng của nước mắm Chinsu; Điểm 10 cho chất lượng với dầu ăn Neptune; Nhãn hiệu các nha sĩ tin dùng – lời hứa từ Oral-B;

2. thông qua những thuộc tính và đặc điểm lý tính. Nhãn hiệu sữa Enline " Mọi lúc mọi nơi giúp ngừa bệnh loãng xương". Toyota nhấn mạnh sự an toàn qua thông điệp "pursuit of real safety" (theo đuổi sự an toàn thực sự) bằng việc “thu thập thông tin từ tai nạn xe thực tế để phân tích nguyên nhân cũng như mức độ và tính chất của thương tích” (Theo tuyên bố cam kết của thương hiệu trên website).
3. Luôn lắng nghe, luôn luôn thấu hiểu (Prudential); Mọi lúc, mọi nơi (MobiFone); Best Beach Break on the Best Beach of the World – Furama (Tận hưởng cuộc sống trên bờ biển đẹp nhất hành tinh – cam kết được đưa ra sau năm 2005, khi Furama Resort được bình chọn là 1 trong 6 bờ biển đẹp nhất thế giới); Nơi thương hiệu làm nên Bản sắc – chứng khoán IRS; Bridging Success (Cầu nối thành công) – Expertrans; Dốc hết trái tim, dốc cả tâm hồn vào đáy cốc - Starbucks; Lời hứa (của một thương thiệu) đẳng cấp – Cadillac; …

Với cam kết “Không ngừng theo đuổi sự hoàn hảo”, Jim Press, CEO của Lexus đã nói “Lexus có nghĩa là cung cấp một kinh nghiệm tổng thể phản ánh sự tận tụy hoàn toàn chân thành đến tuyệt hảo. Nó bảo đảm rằng mọi tiện nghi, hệ thống và tiến trình sẽ thỏa mãn tất cả nhu cầu và ước muốn của khách hàng. Nó cũng thể hiện phong cách làm việc hiệu quả, chuyên nghiệp của toàn thể nhân viên Lexus.”

Để thực hiện lời hứa của mình, Lexus đã lập ra và thực thi ba mục tiêu:

- Sản xuất ra những sản phẩm tốt nhất thế giới - Sửa chữa mọi vấn đề ngay từ lần đầu tiên (phát hiện ra) - Cung cấp dịch vụ và tiện nghi đến mọi chủ sở hữu của Lexus theo cách mà họ chưa từng trải nghiệm trước đó.

4. Nhiều thương hiệu nhận thức trách nhiệm của họ là dẫn dắt thế giới, sáng tạo thế giới hoặc thay đổi thế giới. Họ không chỉ cam kết về việc đem lại chất lượng sản phẩm vượt trội hay dịch vụ tuyệt hảo, mà còn tin rằng nhờ những trải nghiệm với thương hiệu, hoặc nhờ sự sáng tạo ra những chủng loại sản phẩm mới; công chúng, người tiêu dùng, nhà cung cấp và khách hàng trên khắp thế giới sẽ có cơ hội có được một cuộc sống tốt đẹp hơn, hạnh phúc hơn.

"Truyền cảm hứng trong từng khoảng khắc lạc quan và kết nối" – Coca-cola đã thực hiện lời cam kết của mình thông qua thiết kế những sản phẩm đẹp xuất sắc và những chiến dịch đầy cảm hứng kết nối với khách hàng trên khắp thế giới, chẳng hạn như Chiến dịch "Shake a coke" toàn cầu của Coca-cola. Chiến dịch này được thực hiện lần đầu tiên tại Úc năm 2012 và sau đó được thực hiện trên 50 quốc gia với cả 3 loại sản phẩm Coca-cola. Diet Coca và Coca Zero. Thương hiệu nổi tiếng nhất thế giới đã chia sẻ thông điệp của chiến lược này là "mùa hè là thời gian tuyệt vời để cùng nhau thưởng thức và chia sẻ những niềm hạnh phúc qua những cuộc vui, những sự kiện thể thao hay gắn kết gia đình… với những lon coke ướp lạnh"; "chúng tôi in tên người tiêu dùng lên chai Coca-cola để họ trải nghiệm cảm xúc vui sướng khi thấy tên của mình hoặc bạn bè và người thân…"

Được biết tại Mỹ, 250 tên gọi thường thức nhất đã được Coca-cola sử dụng trên các vỏ chai. Tại Việt Nam, chiến dịch in tên bắt đầu vào tháng 5/2014 với 8 cách gọi tên thân mật như Bố yêu, mẹ yêu, ông yêu, bà yêu, anh yêu và sau đó là hàng loạt những tên phổ biến nhất ở Việt Nam đã được in trên lon và chai Coca. Sự thành công của concept "cá biệt hóa" người dùng trên khắp thế giới cũng như ở Việt Nam đã cho thấy đẳng cấp toàn cầu của một thương hiệu lớn. Các chiến lược gia marketing của Coca-cola đã tìm thấy Insight (nhu cầu ẩn dấu) – nhu cầu được khẳng định bản thân; tạo nên những câu chuyện cá nhân hóa và kết nối bạn bè và người thân của khách hàng. Lời hứa và cam kết của thương hiệu thiết bị điện máy gia dụng hàng đầu thế giới GE cũng cho thấy cam kết thay đổi cuộc sống của hàng triệu người trên thế giới, chỉ với 2 chữ ngắn gọn "Better living". Trong thông điệp lời hứa, thương hiệu giải thích "Điều cốt lõi trong lời hứa của GE là vì một cuộc sống tốt đẹp hơn (Better living). Thông qua quy mô tập đoàn toàn cầu, nguồn nhân lực, kỹ thuật và nguồn lực tài chính; GE tập trung sức mạnh tư duy và khả năng sáng tạo của mình vào việc cung cấp các sản phẩm và giải pháp giúp đem lại một cuộc sống tốt đẹp hơn"

5. Hầu hết các thương hiệu lớn hàng đầu thế giới như Toyota, Microsoft; Steve Job, Ford, Bill Gates, Mark Zuckerburg … đều có tuyên bố và thực hiện trách nhiệm xã hội thông qua hàng loạt các hoạt động bảo vệ môi trường; nâng cao đời sống của những người lao động khắp nơi trên thế giới; bảo vệ thiên nhiên, bảo vệ các loài thú hoang dã quý hiếm; thành lập quỹ chống lại các căn bệnh thế kỷ như ung thư, AIDS; nâng cao mức sống ở các vùng đói nghèo trên thế giới… Tất cả các hàng động này đều là những lời cam kết tuyệt vời thể hiện tấm lòng và trái tim nhân ái của cá nhân các nhà hảo tâm lẫn hình ảnh nhân văn của thương hiệu.

PwC(PricewaterhouseCoopers) tuyên bố "Gieo hạt, đâm chồi và phát triển bền vững" là trách nhiệm xã hội của thương hiệu. Thương hiệu khẳng định: Tại PwC Việt Nam, chúng tôi cam kết trở thành một phần trong xu hướng toàn cầu hướng tới những hành vi kinh doanh có trách nhiệm, giúp tạo nên những thay đổi tích cực cho thế giới. PwC Việt Nam nhìn nhận trách nhiệm doanh nghiệp ở bốn góc độ: Cộng đồng, Công sở, Môi trường và Thị trường. Về cộng đồng; chúng tôi chú trọng vào việc xóa đói giảm nghèo, phát triển bền vững và xây dựng năng lực trong các hoạt động hỗ trợ cộng đồng của chúng tôi. Các hoạt động tiêu biểu của chúng tôi bao gồm hỗ trợ các tổ chức tình nguyện và là đối tác trực tiếp với các tổ chức khác. Các chuyên gia PwC thường xuyên tham gia các sự kiện thể thao từ thiện, hiến máu nhân đạo và các hoạt động xã hội khác. (Theo thông tin tại Website PwC.com)

Đưa cam kết về việc thực hiện trách nhiệm xã hội đang là một xu hướng tiến bộ được nhiều thương hiệu thực hiện và nhận được sự ủng hộ tích cực của người tiêu dùng toàn cầu. Khảo sát mới nhất của Nielsen về trách nhiệm cộng đồng của doanh nghiệp, thực hiện từ ngày 17 tháng 2 đến ngày 7 tháng 3 năm 2014, khảo sát hơn 30.000 người tiêu dùng trực tuyến trên 60 quốc gia trên khắp Châu Á Thái Bình Dương, Châu Âu, Châu Mỹ Latin, Trung Đông, Châu Phi và Bắc Mỹ đã cho thấy những kết quả đáng lưu ý.

Kết quả khảo sát cho thấy gần ba phần tư người được hỏi tại Việt Nam (73%) sẵn sàng trả thêm tiền cho sản phẩm và dịch vụ đến từ các công ty có cam kết phát triển cộng đồng và môi trường, đứng thứ ba thế giới. "Doanh nghiệp nên lưu ý vì các hoạt động xã hội hoặc ủng hộ bảo vệ môi trường đóng vai trò quan trọng trong nhiều nền văn hóa, và có ảnh hưởng nhất định đến quyết định mua hàng của người tiêu dùng" - ông Vishal Bali, giám đốc khối đo lường người tiêu dùng Châu Á Thái Bình Dương nói. (thông tin trên website nielsen.com).

*Không chỉ thể hiện sự quan tâm của mình bằng lời nói, người tiêu dùng đang thực sự chi cho những sản phẩm có tác động lớn đến xã hội và môi trường. Trong 6 tháng vừa qua, hơn ba phần tư người Philippines được hỏi (76%) đã mua ít nhất 1 sản phẩm hoặc dịch vụ của một công ty có hoạt động vì cộng đồng, tại Việt Nam là 68%, tại Thái Lan là 66%, tại Indonesia là 61%, tại Malaysia là 49% và tại Singapore là 48%, so với 52% trung bình toàn cầu.*

*82% người tiêu dùng tại khu vực Đông Nam Á thừa nhận họ có kiểm tra cam kết của các doanh nghiệp trên bao bì sản phẩm. Trước khi quyết định lựa chọn một thương hiệu, hơn 8 trên 10 người Philippines (82%) kiểm tra bao bì sản phẩm để đảm bảo thương hiệu có thực hiện cam kết vì cộng đồng và môi trường của mình, cao nhất thế giới. Tương tự 73% người được hỏi ở Việt Nam cũng kiểm tra bao bì trước khi mua, nhiều thứ 3 toàn cầu. (Theo Neilson.com)*

**Nguyên tắc vàng:** Bất luận lời hứa như thế nào; hãy khiến khách hàng hài lòng "vượt quá sự mong đợi". Zappos biến việc giao hàng trở thành những trải nghiệm khó quên và ấn tượng để khách phải thốt lên "WOW". Thay vì đưa ra một lời hứa ngoài khả năng, lãnh đạo doanh nghiệp hãy cam kết điều mà trái tim bạn thôi thúc phải thực hiện. Cái gì xuất phát từ trái tim sẽ đến được trái tim. – Thêm vào quá trình thực hiện lời hứa những "gia vị" hoặc "hương liệu" và "cảm xúc"; bạn sẽ khiến khách hàng cảm thấy vui vẻ và có được trải nghiệm tuyệt vời.

# Quy trình 6 bước xây dựng lời hứa

Lời hứa không phải là một câu thông điệp quảng cáo, vì vậy nó không thể được tạo nên bởi các nhà quảng cáo hay thiết kế thương hiệu. Thay vì chăm chăm nghĩ đến một câu slogan ngắn gọn ngay từ khi bắt tay vào xây dựng mô hình kinh doanh; các chủ doanh nghiệp hãy nghĩ xem, mình có thể hứa điều gì với khách hàng mà "không đụng hàng".

Quy trình xây dựng và thực hiện lời hứa 6 bước như sau:

# Nghiên cứu thông tin

+ Nghiên cứu điểm mạnh và lợi thế của thương hiệu (xem thêm chương 1).

+ Nghiên cứu đối thủ và các "lời hứa" của đối thủ: việc nghiên cứu này giúp doanh nghiệp hiểu được định hướng kinh doanh cũng như chiến lược của đối thủ; tránh đối đầu trực diện và chọn được điểm khác biệt. + Nghiên cứu nhu cầu ẩn dấu (customer insights) và đặc biệt đi sâu vào các nhu cầu cảm tính, cảm xúc của khách hàng và công chúng mục tiêu.

# Lời tuyên thệ của thương hiệu với công chúng của mình

# Xây dựng lời hứa

**Xây dựng lời hứa:** dựa trên 5 cách xây dựng lời hứa đã trình bày, kết hợp với sứ mệnh, phong cách và văn hóa mà thương hiệu đã xây dựng, các doanh nghiệp có thể lựa chọn một cách phù hợp nhất để đưa ra các tuyên bố lời hứa.

# Quy trình thực hiện lời hứa

Tuyên bố về cam kết thì dễ; thực hiện mới là điều khó khăn. Lexus cam kết “theo đuổi sự hoàn hảo”, nghĩa là hãng phải xây dựng một hệ quy trình với những nguyên tắc bắt buộc cần tuân thủ đối với các thành viên trong tổ chức để thực hiện lời hứa. Vì theo đuổi hoàn hảo, nên thương hiệu thiết lập nguyên tắc “tạo nên những trải nghiệm chưa từng có cho khách hàng sở hữu Lexus”. Tất cả những việc này không phải ngẫu nhiên. Khi đưa ra một cam kết, thương hiệu cần và nhất thiết phải xây dựng một quy trình để thực hiện được cam kết đó. Với GE, một "bí quyết" giúp làm nên cơ đồ của tập đoàn, GE đã xây dựng và thực thi nghiêm túc các quy tắc công dân doanh nghiệp (một cách gọi khác của trách nhiệm xã hội và thể hiện văn hóa doanh nghiệp). Cụ thể, chỉ số phát triển bền vững Dow Jones (DJSI) thể hiện trong quản lý an toàn sản phẩm, xử lý chất thải, tiết kiệm năng lượng và cung ứng các sản phẩm thân thiện với môi trường của GE luôn đạt 100 điểm. Đây là chỉ số xếp hạng uy tín nhất trên thế giới trong lĩnh vực phát triển doanh nghiệp bền vững. Nhờ đó, giá thị thương hiệu của GE hiện chiếm tới 40% giá trị của doanh nghiệp. Bộ quy tắc ứng xử của GE quy định rõ ràng chỉ số minh bạch cùng cam kết đạo đức hành xử của nhân viên trong doanh nghiệp. Các nhà thầu của GE cũng phải cam kết đạt chuẩn về chất lượng, sản xuất, dịch vụ y tế cho người lao động. Các quy tắc công dân doanh nghiệp của GE đảm bảo cho công ty hoàn thành nhiệm vụ kinh doanh, tối ưu hóa lợi nhuận và hành xử có trách nhiệm đối với xã hội. Bất kỳ một sự cố nào xảy ra đều được phát hiện và báo cáo kịp thời lên cấp lãnh đạo cao nhất và các bộ phận có chức năng kiểm soát nội bộ, kiểm toán nội bộ lập tức tiến hành sự giám sát cần thiết để phòng ngừa những diễn biến bất lợi đối với doanh nghiệp, cho dù ở bất kỳ cấp độ nào, bộ phận nào của tập đoàn. Với các quy định chặt chẽ như vậy, GE có thể giải quyết các vấn đề khó khăn nhất trong toàn cầu hóa, phát triển doanh nghiệp bền vững dựa trên yếu tố con người, công nghệ, sáng tạo,... đáp ứng được kỳ vọng của 5 triệu cổ đông đại chúng trên khắp thế giới khi đầu tư vào tập đoàn.

Tương tự, khi cam kết là “Cầu nối thành công”, thương hiệu Dịch thuật phải vạch được chiến lược và kế hoạch hành động sao cho lời cam kết này đến được với khách hàng; chẳng hạn như thay vì chỉ hoàn thành tốt yêu cầu dịch thuật cho dự án, thì nhân viên quan hệ khách hàng phải hiểu được khách hàng mong muốn điều gì thông qua việc dịch tài liệu?; tài liệu dịch có vai trò, vị trí và ảnh hưởng như thế nào với hoạt động kinh doanh của khách hàng? – Đó mới là cốt lõi của việc “cầu nối thành công cho khách hàng”. Những điều này sẽ kéo toàn bộ mô hình kinh doanh của tổ chức từ việc tập trung vào sản xuất sang việc tập trung vào dịch vụ; thay đổi tận “gốc rễ” quan điểm, hành vi và văn hóa của tổ chức.

## Một quy trình hiệu quả để thực hiện cần có:

- Trình bày lý do cần thiết, cấp thiết, quan trọng khiến doanh nghiệp phải xây dựng và thực hiện lời hứa. - Mô tả, hướng dẫn cách thức thực hiện - Mô tả chức năng và nhiệm vụ và quyền hạn của người thực hiện - Cơ chế đo lường, kiểm tra và giám sát quy trình thực hiện - Cam kết của nhân sự thực hiện. - Cơ chế khen thưởng và động viên tinh thần

Sau khi xây dựng các quy trình và phương pháp để giúp thực thi lời hứa; thương hiệu phải liên tục đào tạo đội ngũ nhân sự thấu hiểu sâu sắc về cam kết và đồng lòng thực hiện cam kết đó. Điều này phải thực hiện từ trên xuống dưới; với người đầu tiên dốc sức là những lãnh đạo cao nhất của doanh nghiệp.

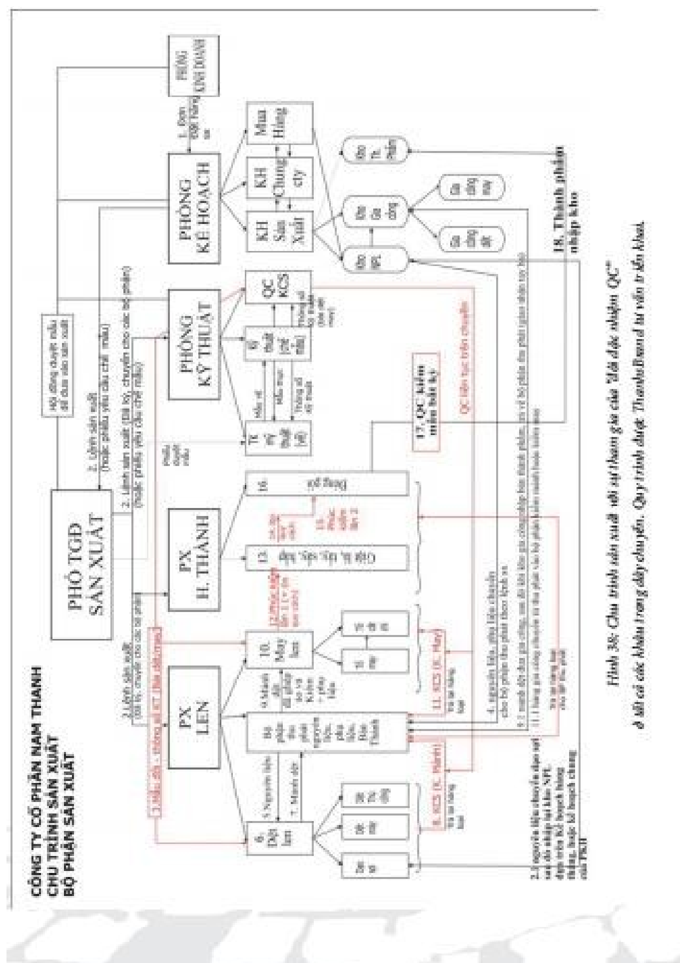
Có rất nhiều trường hợp, doanh nghiệp tuyên bố những lời hoa mỹ trên website, đưa ra nhiều "lời hứa" trong tài liệu chào hàng, nhưng bộ máy thừa hành, nhân sự trong tổ chức lại không hề biết đến những thông tin này; hoặc không hề được đào tạo và cũng không có bất kỳ hướng dẫn thực thi nào. Thông tin "giao hàng tận nhà; đổi trả hàng trong vòng 24h" của nhiều nhãn hàng trên website, khi hỏi nhân viên bán hàng, họ ngơ ngác không biết đến; lời hứa "hoàn tiền khi không hài lòng" chỉ là câu cửa miệng; khi khách hàng phản hồi thì nhân viên bán hàng "gãi đầu gãi tai, việc này phải hỏi sếp" là chuyện khá phổ biến trong các doanh nghiệp.

Một số trường hợp ngược lại, nhiều nhân viên vì áp lực doanh số, tự đưa ra các kiểu "lời hứa", miễn sao khách hàng ký hợp đồng hoặc xuất tiền mua hàng (ví dụ quy trình sản xuất-giao hàng là 10 ngày, sales-man sẵn sàng hứa sẽ giao trong 3-5 ngày; thậm chí là sau 1 ngày; hoặc bảo hành trong 6 tháng thì hứa là sẽ bảo hành trong 3 năm…) ; sau đó lờ đi hoặc đẩy toàn bộ khó khăn cho các khâu sản xuất phía sau. Cá nhân tôi nhiều năm trước, trong thời gian còn trực tiếp quản lý sản xuất công ty In, đã từng trực tiếp phải đi "giải quyết hậu quả" cho những trường hợp nhân sự như vậy.

# Thiết lập đội đặc nhiệm

Để lời hứa thực sự trở thành một lời tuyên thệ và là kim chỉ nam cho toàn bộ tổ chức chứ không chỉ là một không điệp truyền thông đẹp đẽ gắn trên bảng vàng; doanh nghiệp cần liên tục đào tạo, thử thách và huấn luyện đội ngũ. Trong trường hợp tổ chức có số nhân sự vượt quá 100 người, không thể ngay lập tức khiến toàn thể nhân sự thực hiện theo một quy chuẩn mới. Để dễ dàng đưa lời hứa vào thực thi, giai đoạn đầu doanh nghiệp cần thiết lập các “đội đặc nhiệm” với nhiệm vụ “bất khả thi” là “Giám sát quy trình thực hiện lời hứa”.

Trong quá trình tham gia tư vấn cho các doanh nghiệp sản xuất, tôi rất thích bộ phận QC – Quality Check (ở doanh nghiệp nhà nước trước đây gọi là KCS – kiểm tra chất lượng sản phẩm). Với các doanh nghiệp may mặc hoặc chế biến, bộ phận QC được phân bổ ở nhiều khâu và thường hoạt động độc lập với tất cả các bộ phận khác; trong khi các bộ phận sản xuất ăn lương theo sản phẩm thì QC ăn lương theo ngày công. Chốt cuối mỗi khâu quan trọng lại có một tổ QC giám sát. QC chính là “đội đặc nhiệm giám sát quy trình thực hiện lời cam kết về chất lượng” của thương hiệu.



Hình 36: Chu trình sản xuất với sự tham gia của “đôi đặc nhiệm QC” ở tất cả các khâu trong dây chuyền. Quy trình được ThanhsBrand tư vấn triển khai.

# Giữ lời hứa

"Nói lời phải giữ lấy lời, đừng như con bướm đậu rồi lại bay" (Ca dao Việt Nam) - Điều tối quan trọng trong quy trình xây dựng lời hứa thương hiệu là GIỮ LỜI. Không hề có những tuyên bố cao siêu, những doanh nhân người Hoa được đánh giá cao vì việc "thực hiện lời hứa" chỉ bằng một từ khóa CHỮ TÍN. "Giữ chữ Tín hơn giữ vàng" là lời hứa khắc bằng vàng ròng trong tâm thức của ông chủ Bảo Tín Minh Châu và điều này được ông truyền dạy cho nhân viên và các con cháu.

**Giữ lời là luôn một hành động khó khăn và tốn kém; đặc biệt trong những trường hợp phải đối diện với những biến cố vì ngoại cảnh hoặc vì những sai lầm bên trong tổ chức.** Merck & Co đã buộc phải thu hồi toàn bộ số thuốc Vioxx sau một nghiên cứu dài 3 năm của hãng cho kết quả những người sử dụng thuốc này trong điều trị chứng ung thư ruột kết sau 18 tháng có nguy cơ đột quỵ, đau tim cao hơn những người sử dụng thuốc thay thế. Bất kể doanh thu của Vioxx toàn cầu là 2,55 tỷ USD/năm và việc thu hồi này đem lại những khó khăn không nhỏ cho tài chính đang kiệt quệ của hãng.

Vì cam kết về sự an toàn, nên khi một dòng xe ô tô gặp sự cố (sai sót trong khâu sản xuất), Toyota đã nhiều lần thu hồi toàn bộ số xe đã xuất xưởng. Ngày 11.6.2014, Toyota đã ra thông cáo thu hồi 2,27 triệu xe trên toàn thế giới vì lỗi kỹ thuật ở túi khí, có thể gây cháy trong tháng 6/2014. Số xe bị thu hồi thuộc 20 dòng khác nhau, bao gồm Yaris, Corolla, Noah, Avensis... Trong đó có 650.000 xe ở Nhật và 1,62 triệu xe ở các nước khác. Phát ngôn viên của Toyota cho biết: "Một khách hàng ở Nhật báo rằng ghế xe bị cháy sém do lỗi ở hệ thống túi khí an toàn. Nhưng đến nay chúng tôi vẫn chưa ghi nhận trường hợp tai nạn nghiêm trọng nào". Thời điểm cuối năm 2009, Hãng cũng từng rơi vào khủng hoảng khi phải thu hồi khẩn cấp gần 9 triệu xe vì lỗi ở chân ga và thắng. Cũng vì những hành động cương quyết này, thương hiệu Toyota dù nhiều lần gặp lỗi trong sản xuất nhưng vẫn có cơ hội phát triển và được người tiêu dùng tín nhiệm là một trong những thương hiệu ô tô đạt tiêu chuẩn về độ bền và an toàn. Cũng vì không thực hiện được cam kết về sự phát triển của đất nước, không nhận được sự tín nhiệm của nội bộ và nhân dân và vì "Để tái sinh đảng của chúng ta, chúng ta cần đưa trở lại một đảng Dân chủ hoàn toàn trong sạch" thủ tướng Nhật Bản Hatoyama đã tuyên bố từ chức. …

# Truyền thông cho lời hứa

Đi ngược với hành động bằng mọi cách giữ lời hứa, giữ chữ tín, một số thương hiệu đã vì lợi nhuận trước mắt, làm tổn hại đến hình ảnh thương hiệu và khiến công chúng "quay lưng" với thương hiệu. Dầu nhờn PP, thương hiệu vang bóng một thời, khi gặp phải sự cố dầu tràn trên biển, ban lãnh đạo lúc đó đã có quyết sách sai lầm khi bưng bít thông tin, chậm trễ triển khai xử lý sự cố và kết quả là, thương hiệu đã phải tuyên bố phá sản. Ở Việt Nam, thương hiệu Vedan với việc xả chất thải gây ô nhiễm sông Thị Vải cũng là hành động "đi ngược lời hứa" tương tự. Không phải phá sản do những lý do xã hội và được sự hỗ trợ của chính phủ Hàn Quốc, công ty Vedan vẫn tiếp tục được tồn tại và phát triển ở Việt Nam, nhưng thương hiệu và những hình ảnh tốt đẹp của thương hiệu trong tâm trí khách hàng đã bị xóa xổ và doanh nghiệp sẽ mất rất nhiều năm, với nhiều nỗ lực thực sự mới có thể thay đổi được nhận thức của công chúng.

Lời hứa thương hiệu thường được các doanh nghiệp trình bày trang trọng trên các phương tiện truyền thông do doanh nghiệp sở hữu, như là website; tập san nội bộ; profile giới thiệu… Lời hứa nên được viết ngắn gọn, khơi gợi cảm xúc; tốt nhất trong phạm vi một câu và kèm theo là lời giải nghĩa.

# Lời hứa của Fujitsu: Định hình tương lai cùng với bạn (Shapping tomorrow with you)

Lời hứa (của chúng tôi) là về việc định hình tương lai của xã hội và hoạt động kinh doanh. Nó mô tả cách chúng ta làm kinh doanh, xây dựng trên mối quan hệ lâu dài của chúng tôi với khách hàng và cộng đồng. Trong hoạt động với các đối tác, khách hàng và các bên liên quan, Fujitsu sử dụng kinh nghiệm và sức mạnh của công nghệ thông tin để đóng góp vào thành công của họ và cho tương lai của xã hội. Trong quá trình tạo ra lời hứa thương hiệu, chúng tôi đề nghị khách hàng và nhân viên chia sẻ suy nghĩ của mình về bản chất của FUJITSU, và chúng tôi tóm tắt câu trả lời của họ vào ba thuộc tính quan trọng của chúng tôi là: Sự đáp ứng; sự tham vọng và tính nguyên bản. Lời hứa thương hiệu FUJITSU là cơ sở cho mọi hoạt động của chúng tôi trên toàn thế giới. Nhân viên đưa "định hình tương lai cùng với bạn" vào chính cuộc sống và công việc hàng ngày của họ. Là một công ty công nghệ thông tin toàn cầu có nguồn gốc ở Nhật Bản, chúng tôi tôn trọng những đặc điểm khác nhau của các quốc gia và vùng lãnh thổ trên thế giới, và gìn giữ chất lượng Nhật Bản.

Tóm lại, khi xây dựng lời hứa, doanh nghiệp phải xác định rằng lời hứa không phải là một thông điệp quảng cáo ngắn hạn mà đóng vai trò là một chiến lược hành động dài hạn và có tính hai mặt. Một mặt lời hứa đem lại hình ảnh rõ ràng và đáng tin cậy cho thương hiệu; mặt khác lời hứa không cho phép thương hiệu "rút lời". Nếu thương hiệu đi ngược lại lời hứa hoặc hành động không giống với lời hứa, khách hàng và công chúng sẽ cảm thấy như bị "phản bội" và mất niềm tin vào thương hiệu. Nghiên cứu của Giáo sư kinh tế học Gita Johar, người Columbia đã chỉ ra rằng: Lời hứa có sức mạnh lớn lao trong xây dựng và phục hồi niềm tin của người tiêu dùng vào thương hiệu và sức mạnh đó càng được phát huy cao hơn trong khủng hoảng.

# Câu chuyện xây dựng lời hứa của hãng hàng không JetBlue (Mỹ)

Trong khi ở Việt Nam, hàng ngày chúng ta nhận được rất nhiều tin về những chuyến bay luôn trễ giờ của Vietnam Airline và Jetstar, thậm chí Vietnam Airline còn bị khách hàng gọi là “sorry airline” hoặc “delay airline”, thì câu chuyện về việc xây dựng lời hứa của một hãng hàng không nhỏ ở Mỹ - JetBlue lại cho thấy cách thực hiện lời hứa đáng ghi nhận.

Câu chuyện bắt đầu vào ngày 14/02/2007 tại sân bay John F. Kennedy, New York. Được dự báo là sẽ có bão tuyết lớn xảy ra ngày hôm đó, trong khi hầu hết các hãng hàng không khác đều không có chuyến bay nào hoặc báo hủy chuyến bay từ sớm cho khách hàng, thì JetBlue vẫn “cố chấp” cho khách hàng của mình lên máy bay với mong muốn khách hàng sẽ được như ý trong dịp lễ tình nhân. Tuy nhiên, dù đã nỗ lực hết sức, chuyến bay cũng bị hủy sau 11 giờ hành khách mắc kẹt và chờ đợi khiến hàng trăm khách hàng của hãng nổi giận. Kéo theo đó, các phương tiện truyền thông “nhảy vào cuộc” chỉ trích sự “ngoan cố” của JetBlue.

Ngay sau sự cố, Tổng giám đốc hãng hàng không JetBlue - David Neeleman đã xuất hiện trên màn ảnh nhỏ của một hãng truyền hình Mỹ một tuần sau sự việc trên, chính thức đưa ra lời xin lỗi: “Bản thân tôi cảm thấy xấu hổ và đau buồn với sự cố này” và ông đã gửi lời xin lỗi chân thành đến hàng ngàn khách hàng phải mắc kẹt trên những chuyến bay ngày hôm đó. Hãng cũng cam kết sẽ làm tất cả những gì có thể để tái phục hồi niềm tin của người tiêu dùng. Đồng thời, trên 20 tờ báo phát hành hàng ngày ở 15 thành phố lớn tại Mỹ đã xuất hiện phần JetBlue xin lỗi hành khách được đăng lớn nguyên trang.

Không dừng lại ở đó, JetBlue đã phát động một chiến dịch tạ lỗi có một không hai trong lịch sử vận chuyển hàng không dân dụng thế giới. Họ cam kết hoàn trả 100% trị giá vé cộng thêm coupon có giá trị tương đương cho những hành khách nào kẹt cứng 3 tiếng trở lên trên sân đỗ và đường lăn của sân bay. JetBlue đã chấp nhận chịu thiệt hại nặng nề để cứu vãn uy tín với khách hàng. Hành khách đã “bớt khó chịu” hơn khi so sánh cách ứng xử của hãng với hai đại gia vận chuyển hàng không dân sự khác ở Mỹ là American Airlines và United. Cũng trong bão tuyết cùng năm, hai hãng này chẳng hề xin lỗi và giải thích vì sao họ đã hủy chuyến bay, vì sao có nhiều chuyến bay bị trễ, vì sao có chuyến bay phải hạ cánh khẩn cấp ở sân bay ngoài kế hoạch… Có lẽ chính điều này là điểm sáng duy nhất cho JetBlue lúc ấy.

## Và lời hứa thương hiệu ra đời

Từ sai lầm do sự “cố chấp” của mình, JetBlue xây dựng chương trình đền bù thiệt hại mang tên Customer Bill of Rights (Bản quyền lợi của người tiêu dùng), qua đó cam kết sẽ dành coupon đền bù cho những hành khách bị chậm trễ ở thời điểm khởi hành cũng như ở thời điểm đến. Giá trị coupon sẽ tùy thuộc vào lượng thời gian và nguyên nhân gây chậm

trễ. Và từ đó cho đến nay, sau 10 năm nỗ lực thực hiện cam kết của mình dành cho khách hàng, Customer Bill of Rights đã trở thành lời hứa mang tên thương hiệu JetBlue. Đồng thời hãng hàng không này cũng dần dần lấy lại được vị thế. *(Tạp chí Columbia Business - Theo Evn.com.vn)*

Cho tới nay, JetBlue vẫn là hãng hàng không duy nhất có cam kết "Quyền lợi của khách hàng". Chín năm liền, JetBlue được JD Power and Associates trao giải về sự hài lòng của khách hàng giữa các hãng hàng không chi phí thấp. Trong một nghiên cứu năm 2010 với người tiêu dùng Mỹ, JetBlue đã được khẳng định là một trong số những thương hiệu mạnh của Mỹ, thậm chí dẫn trước Apple. Trang Twister của thương hiệu hiện có 1,7 triệu người theo dõi và thương hiệu luôn trung thành với hình ảnh thân thiện, trẻ trung, vui vẻ thông qua các hoạt động quảng bá, các chương trình khuyến mãi cũng như việc đặt tên gọi hài hước cho suất ăn hay đồ dùng phục vụ trên máy bay.

Câu chuyện lời hứa thương hiệu của JetBlue là một ví dụ điển hình của việc "chuyển bại thành thắng", lật ngược thế cờ, lấy điểm yếu làm điểm khác biệt của thương hiệu; cũng là bài học tuyệt vời cho cách xử lý khủng hoảng của thương hiệu. Thương hiệu đã dựa vào việc các hãng hàng không khác chưa bao giờ có lời xin lỗi chính thức từ lãnh đạo cấp cao để đẩy mạnh ấn tượng về lời xin lỗi của mình. Tuy nhiên, thay vì chỉ coi hành động xin lỗi như một biện pháp khắc phục khủng hoảng trong ngắn hạn, thì hành động tiếp theo khắc họa rõ nét văn hóa ứng xử của thương hiệu; trở thành điểm khác biệt độc đáo của thương hiệu và giúp thương hiệu định vị trong tâm trí khách hàng mục tiêu.

# Mô hình xây dựng thương hiệu từ doanh nghiệp đến công chúng và khách hàng mục tiêu C2C Model

**Nhan sắc không phải nằm trên má hồng thiếu nữ mà trong đôi mắt của kẻ si tình**
Nhà văn Nam Cao trong tác phẩm "Làng Vũ Đại ngày ấy" đã mô tả một thiên tình tuyệt tác, một mối tình chân chất, dân dã nhưng không kém lãng mạn và bi thương giữa Chí Phèo và Thị Nở. Hai con người cùng bị xã hội hắt hủi, xa lánh đã tìm đến và nương tựa vào nhau. Thị Nở được Nam Cao mô tả là một người phụ nữ thậm xấu. Nhưng trong con mắt của Anh Lực điền Chí "Phèo", Thị không xấu mà duyên. Immanuel Kant (một trong những triết gia lớn nhất của thời kỳ cận đại 1724-1804) có một câu rất hay **"Nhan sắc không phải nằm trên má hồng thiếu nữ mà trong đôi mắt của kẻ si tình".** Trong mắt kẻ si tình, không ai đẹp và đáng yêu hơn đối phương của họ. Dù đối phương có thể còn nhiều khiếm khuyết, không hoàn hảo. Khi rơi vào trạng thái "say mê", trạng thái mà bất kể kẻ nào bắt đầu thực sự yêu, đều trải qua và thấu hiểu; lòng trung thành và duy tình chứ không phải tư duy logic lại trở thành yếu tố quyết định cách ứng xử với đối phương.

Điều này cũng đúng đối với mọi tình yêu, bao gồm cả tình yêu với đức tin và tình yêu tổ quốc.

Giây phút đầu tiên bạn cầm trên tay chiếc hộp trắng đẹp đẽ của Iphone, hay nâng nhẹ chiếc Macbook cũng thế.




HÌnh 37 - Hãy khiến khách hàng FALL IN LOVE thương hiệu của bạn trước khi họ kịp phân tích bằng tư duy logic

Tình yêu, sự ngưỡng mô, mong muốn chiếm hữu đã khiến nhiều người bỏ qua cả tư duy logic, bỏ qua lý trí vét cạn hầu bao, chỉ để sở hữu một cái-điện-thoại.

Đó là lý do vì sao, các nhà tư vấn vẫn thường nói "thương hiệu nằm trong tâm trí công chúng, không phải nằm trong nhà máy" và phải tìm cách "bám rễ vào tâm trí khách hàng mục tiêu".

Nhưng liệu cái nằm trong tâm trí công chúng kia, có phải là hình ảnh của một cô "Thị Nở" vẫn bị người làng chê ỏng eo; hay có phải đơn giản chỉ là sự thanh thoát và tối giản của chiếc điện thoại? -

Chắc chắn là không.

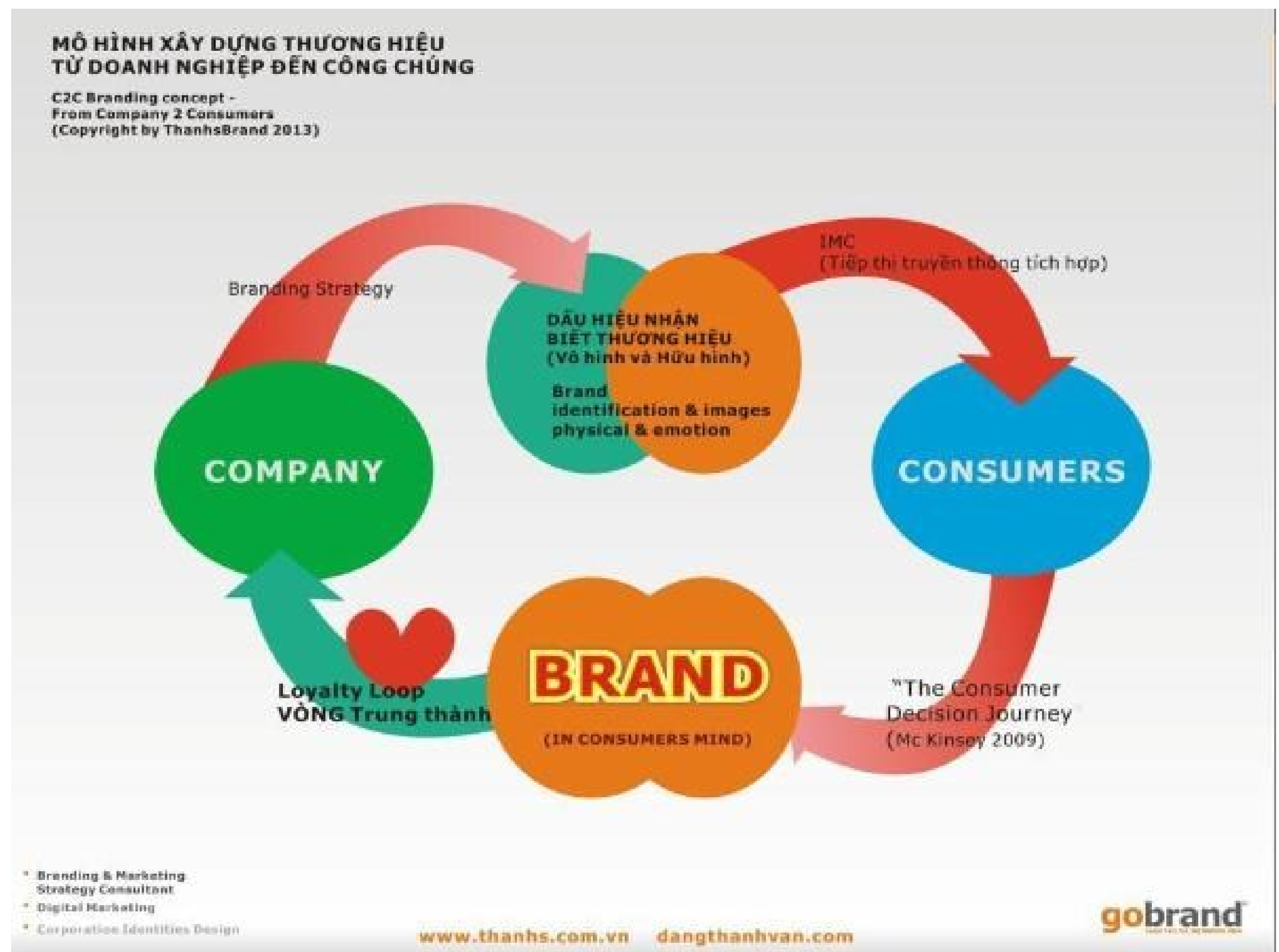
Tư duy phi logic, cảm tính của công chúng đã biến những dấu hiệu "hữu hình" và những thông điệp, nhân tố vô hình như triết lý, văn hóa, giá trị của một sản phẩm/ một thương hiệu/ một con người cụ thể trở thành một dạng hình tượng đặc biệt, vừa nhiều cảm xúc, lại vừa gần gũi và cá biệt. Nói một cách khác, lúc này nàng Thị Nở đã trở thành một người phụ nữ duyên dáng bằng da bằng thịt, chân thực và chỉ dành riêng cho chàng Chí. Chiếc Iphone hay Galaxy bạn sở hữu, đã trở thành người bạn đồng hành trân quý.

Điều này cũng lý giải việc hàng triệu người dân nước Việt, vừa qua đã cùng đồng tâm, cùng buồn, cùng khóc, cùng chia sẻ nỗi mất mát chung khi Đại tướng Võ Nguyên Giáp qua đời. Trong khi thường ngày, họ chưa khi nào được nói chuyện, được nghe, được gặp, được biết Cụ. – Thương hiệu cá nhân của Đại Tướng đã trở thành một vị THÁNH trong lòng dân, vừa gần gũi, vừa thân thuộc, vừa cao quý.

Vậy là, "thương hiệu nằm trong tâm trí khách hàng" không phải đơn giản là hình ảnh nhận diện, Logo, tên gọi, slogan hay văn hóa của thương hiệu đó mà là một "hình tượng" mới, cao hơn, mạnh mẽ và biểu cảm hơn. Hình tượng này vừa bao hàm những dấu hiệu hữu hình và vô hình do "nhà sáng tạo" thương hiệu chủ tâm xây dựng; vừa được nhào nặn bằng tư duy cảm tính và những trải nghiệm của khách hàng.

Mặt khác, luận điểm trên còn cho ta biết thương hiệu trong tâm trí mỗi cá nhân sẽ có sự sai biệt, vì sự cá biệt của tình yêu , cảm xúc, trải nghiệm cá nhân. Điều sai biệt này hóa ra rất thú vị, chính nó giúp cho hàng triệu sản phẩm được tiêu dùng và liên tục trải nghiệm.

Mô hình đặc biệt, vòng tròn thương hiệu từ Doanh nghiệp tới Công chúng/ Khách hàng do Thanhs sáng tạo là đúc kết của các luận điểm nêu trên.




Hình 38 – Mô hình xây dựng thương hiệu từ doanh nghiệp đến công chúng và khách hàng mục tiêu

Mô hình mô tả sự hình thành thương hiệu trong tâm trí công chúng, khách hàng là sự "hình tượng hóa" trong tư duy về các dấu hiệu hữu hình và vô hình của thương hiệu. Hình ảnh mới trong tâm trí khách hàng được tạo không hoàn toàn giống như định hướng mà được nhào nặn tùy thuộc vào tư duy sai biệt của con người. Với mỗi cá nhân khác nhau, với sự trải nghiệm khác khau, hình ảnh được "định hình trong tâm trí" sẽ có những "ánh sáng lấp lánh" khác nhau. Quá trình này được thực hiện thông qua "hành trình quyết định mua của người tiêu dùng mới" (Mô hình Mc Kinseys 2009).

Để hình tượng thương hiệu đó gần nhất với chủ đích của "nhà sáng tạo thương hiệu", hoạt động truyền thông và trải nghiệm là đặc biệt quan trọng. Nhờ có "vòng trung thành" (cũng là khái niệm được mô tả trong mô hình nêu trên của Mc Kinseys), mà một thương hiệu sẽ trở nên mạnh mẽ hơn, được nhận biết cao hơn và được yêu.

# ĐỊNH VỊ THƯƠNG HIỆU và các CHIẾN THUẬT

## Vậy rốt cuộc định vị thương hiệu là gì?

Từ "định vị" lần đầu tiên được sử dụng bởi Alries Ries và Jack Trout năm 1969 trong một bài báo của tạp chí Industry Marketing, mô tả chiến lược "điền một vị trí" (Filling a slot – từ của Ries và Trout) vào tâm trí của khách hàng mục tiêu. Nhiều tác giả khác cũng đã liên kết tầm quan trọng của định vị với khái niệm về USP (đề xuất bán hàng độc đáo); một trong số đó, Jack Trout là người đầu tiên đi sâu phân tích về định vị, đưa định vị trở thành một chiến lược trọng yếu trong chiến lược thương hiệu. "Điều luật định vị nghĩa là, doanh nghiệp cần tập trung vào một ý tưởng hay khẩu hiệu mà ở đó người tiêu dùng xác định được chính mình (thông qua trải nghiệm thương hiệu)" ("The term positioning means, that the company concentrates on one idea or slogan, with which the consumer identifies himself" - Rivkim & Trout, 1996).

Một số tác giả khác lại phân tích định vị có liên quan chặt chẽ đến phân khúc của thị trường và đạt được lợi thế cạnh tranh thông qua sự khác biệt so với đối thủ. K. Keller định nghĩa: "Bản chất của định vị là thương hiệu có một số lợi thế cạnh tranh bền vững hoặc đề xuất bán hàng độc đáo (USP). Một đề xuất bán hàng sẽ cho người tiêu dùng lý do thuyết phục tại sao họ nên mua một sản phẩm cụ thể. Vì vậy, yếu tố thành công quan trọng cho nhãn hiệu là … điểm khác biệt và duy nhất cho thương hiệu, bao hàm sự vượt trội so với các thương hiệu cạnh tranh khác "(Keller, 1998, TP. 77).

Theo David Aaker, một trong những tác giả có uy tín nhất về các chủ đề xây dựng thương hiệu "Định vị nhãn hiệu là một phần của nhận diện thương hiệu và các đề xuất giá trị là để chủ động kết nối với các đối tượng công chúng/khách hàng mục tiêu và thể hiện một lợi thế hơn các thương hiệu cạnh tranh "(Aaker, 1996, tr. 176).

Một cách dễ hiểu nhất, **định vị thương hiệu là việc xác định một vị thế hay vị trí cho thương hiệu trên thị trường một cách khác biệt so với đối thủ cạnh tranh; trong tâm trí khách hàng mục tiêu/công chúng.** Hai yếu tố có tính quyết định sự khác biệt của một thương hiệu là người tiêu dùng, hoặc cụ thể hơn đối tượng mục tiêu và đối thủ cạnh tranh. Giống như khi đi học, mỗi người chúng ta chọn một chỗ ngồi riêng (hoặc được sắp xếp chỗ riêng) trong lớp học; một hôm bạn nghỉ ốm, giáo viên và bạn học (trong vai trò người tiêu dùng/công chúng) sẽ biết có người vắng mặt. Nếu bạn khiến giáo viên và bạn bè ấn tượng, họ sẽ nhớ ra người vắng mặt là ai, tên gì, tính cách như thế nào… Nếu bạn chỉ lặng lẽ đến lớp, không giao lưu với ai, không giới thiệu cá nhân mình… và lớp lại đông quá thì mọi người sẽ không thể "liên tưởng" được hình ảnh riêng của bạn. Định vị thương hiệu nhằm giúp khách hàng dễ liên tưởng và dễ nhận ra bạn, dễ tìm thấy thương hiệu của bạn trong vô số các thương hiệu cạnh tranh. Điều này giúp thương hiệu tiếp cận với khách hàng mục tiêu dễ dàng hơn và doanh nghiệp bán hàng hóa tốt hơn.

Khác với việc chọn chỗ ngồi trong lớp học; định vị thương hiệu không phải là một hành động; mà là một chuỗi tiến trình. Toàn bộ quá trình thực hiện qua các chương từ chương 1 đến chương 9 trong cuốn sách này, là chuỗi các hành động nhằm giúp thương hiệu tạo lập nên một “vị thế khác biệt”. Với những doanh nghiệp nhỏ, mới thành lập, đương nhiên không thể thực hiện đầy đủ hoặc trọn vẹn các chiến lược. Hãy tập trung vào một trong số những phần mà doanh nghiệp có khả năng thực hiện nhất và làm thật tốt, thay vì ứng dụng mỗi thứ một chút và không có mũi nhọn sắc sảo nào.

Thông thường, một thương hiệu sau khi đã thực thi các chiến lược tạo lập sự khác biệt, sẽ xây dựng thông điệp định vị và truyền thông thông điệp đó. Một thông điệp định vị hiệu quả chỉ nên ngắn gọn trong một câu, trong đó bao gồm thị trường của thương hiệu, khách hàng mục tiêu của thương hiệu và giá trị lớn nhất mà thương hiệu đem lại (lý do để tin) hoặc/và điểm khác biệt độc đáo của thương hiệu. Nói như David Ogilvy, chuyên gia quảng cáo kinh điển của thế giới, hãy viết thông điệp sao cho người đọc cảm nhận được “tiếng xèo xèo và mùi thơm hấp dẫn” của món xúc xích nướng.

Hãy xem cách các thương hiệu nổi tiếng toàn thế giới đã “định vị” bản thân. Chưa khi nào ta thấy Heineken nói rằng “tôi là bia No.1″ hay Coca Cola khẳng định “chúng tôi là nước ngọt cola dẫn đầu thị trường”. Ngay như ông lớn ngạo nghễ Apple “không cần nghiên cứu khách hàng” cũng không khi nào phát ngôn “Think as No.1”.

Những thương hiệu thực sự đang dẫn đầu. Họ “nói” thế nào về thương hiệu và triết lý của mình?

- Chỉ có thể là Heineken - Dành cho thế hệ mới (Pepsi Cola) - Think Different (Apple) - We try harder (Avis) - Just Do it (Nike) - Nơi chốn thứ 3 và Rót cả tâm hồn vào đáy cốc (Starbucks) - Make.Believe (Sony)

Ngược lại ở Việt Nam, “Máy lọc nước Hàng đầu”; “nhà cung cấp thực phẩm hàng đầu”, trở thành một trong những “thương hiệu hàng đầu”, “The No.1 Coffee” …. là những cụm từ thường xuyên hiện diện trong các thông điệp quảng cáo, truyền thông của các nhãn hàng và thương hiệu từ nhỏ đến lớn.

Trở thành người dẫn đầu là một giấc mơ lớn và đáng ca ngợi. Tuy nhiên vì hình ảnh định vị này quá dễ liên tưởng và cực khó đạt đến; cũng mù mờ trong tiêu chí đo lường, nên concept “dẫn đầu” bỗng trở thành một kiểu tư duy dễ dãi – nhất là trong việc sáng tạo thông điệp. Vậy làm thế nào để Doanh nghiệp Việt có thể vừa “là người dẫn đầu”; “là VUA” trong lĩnh vực kinh doanh của mình, lại vừa không vi phạm Luật Quảng cáo và hơn hết, ghi được dấu ấn mạnh mẽ trong tâm trí Khách hàng và công chúng?

# 13 tiêu chí xây dựng thông điệp định vị thương hiệu của Paul Tempural

Theo Paul Tempural, một chuyên gia về chiến lược định vị thương hiệu, có 13 tiêu chí xây dựng thông điệp định vị thương hiệu như sau:

1. **Định vị dựa trên các đặc điểm và các yếu tố giá trị (Feature & Attributes):** Đây là tiêu chí định vị thường được sử dụng với nhiều chủng loại sản phẩm khác nhau kể cả các Nhãn hiệu hàng tiêu dùng danh tiếng, điển hình là các nhãn hiệu Unilever và của P&G. Các đặc tính sản phẩm hay các yếu tố cấu thành hình ảnh thương hiệu (brand attributes) được sử dụng triệt để và nhất quán để nêu bật sự tốt hơn hoặc khác biệt, hoặc vừa khác biệt vừa tốt hơn. Ví dụ Định vị của Bình sữa Mummy dựa trên đặc điểm nổi bật là Nano Sliver (bình tráng bạc) với màu nâu vàng đặc trưng, vừa khác biệt vừa được cho là tốt hơn các loại bình sữa khác. Định vị của Phấn rôm Johnson's Baby dựa trên yếu tố giá trị là "Long lasting fragrance" (Giữ mùi hương bền lâu) hay định vị của một thương hiệu café Việt dựa trên yếu tố giá trị là "Mr. Sạch"
2. **Định vị dựa trên Lợi ích sản phẩm (Benefit):** Khác với việc nhấn mạnh vào đặc tính hiện hữu (lợi ích lý tính) của sản phẩm như tiêu chí 1, định vị dựa trên lợi ích sản phẩm nói về hiệu quả lợi ích và đặc tính mà sản phẩm đó có thể mang lại cho người tiêu dùng. Trong trường hợp của bình sữa Mummy, bình tráng bạc (đặc điểm) có lợi ích là Giữ nóng lâu và đặc biệt, giúp diệt khuẩn (Benefit).

Phương thức định vị này rất hiệu quả, giúp cho người tiêu dùng và công chúng trả lời được ngay câu hỏi đánh trúng vào điều đáng quan tâm "Liệu sản phẩm này giúp gì được tôi"? Tuy nhiên, trong thị trường cạnh tranh ngày càng gay gắt, khi mọi đặc điểm về lợi ích sản phẩm đều đã được khai thác hết, và doanh nghiệp lại có quy mô nhỏ, không thể tạo nên những chủng loại sản phẩm có nhiều đặc điểm lợi ích mới tốt hơn so với đối thủ, phương thức định vị số 2 sẽ khó phát huy.

3. **Phương pháp định vị theo Vấn đề & Giải pháp (Problem & Solution):** Đây cũng là một chiêu thức kinh điển được sử dụng trong các chiến lược định vị nhãn hiệu thành công. Cơ sở của tiêu thức định vị này là nhắm đến việc tập trung tìm ra những vấn đề mà ngay chính cả người tiêu dùng đôi khi cũng không nhận ra, hoặc nhìn nhận vấn đề dưới một góc độ khác. Ví dụ, vấn đề của các em bé khi dùng quạt điện là hay cho tay vào cánh quạt và sẽ bị đau tay; lồng quạt cũng chỉ ngăn ngừa phần nào việc này, giải pháp là Quạt không cánh đã ra đời. Giải pháp này người tiêu dùng hoàn toàn không hề nghĩ tới và chỉ hình thành sau những nghiên cứu kỹ lưỡng về insights của khách hàng.

Những dạng vấn đề-giải pháp đơn giản có thể thực hiện được hoàn toàn hình thành thông qua hoạt động nghiên cứu, trò chuyện, thăm viếng khách hàng. Một trung tâm tiếng Anh giao tiếp định vị bằng việc giải quyết vấn đề "thiếu tự tin là yếu tố đầu tiên khiến người

học khó sử dụng tiếng Anh giao tiếp” bằng giải pháp “Học tiếng Anh qua trải nghiệm với người bản xứ” khá thành công và được khách hàng mục tiêu của thương hiệu ưa chuộng.

4. **Tiêu thức định vị theo đối thủ Cạnh tranh:** Theo phân tích của Paul Temporal, định vị theo đối thủ cạnh tranh là việc thương hiệu dựa vào chiến lược của đối thủ cạnh tranh để xây dựng vị thế định vị cho thương hiệu của mình. Ví dụ nếu Coca-cola định vị bằng màu sắc chủ đạo là Đỏ thì Pepsi sẽ định vị bằng màu Xanh với thông điệp “cho thế hệ mới” (The next Generation) – đối lập với Koke vốn được định vị không chính thống trong tâm trí công chúng là dành cho “thế hệ cũ”.
5. **Định vị Bảo chứng dựa trên sự nổi tiếng của Thương hiệu tập đoàn (mẹ) (Corporate Credentials or Identity):** Điển hình cho phương thức này là Sony, IBM và Nestlé. Các tổ chức này dựa trên sự nổi tiếng của thương hiệu tập đoàn để xây dựng thương hiệu sản phẩm. Uy tín, mức độ nhận biết và giá trị của thương hiệu mẹ là một tài sản quý giá cho việc “bảo chứng” các nhãn hiệu con. Chiến thuật này đặc biệt hữu hiệu với các nhà bán lẻ khi mới gia nhập thị trường. Vì vậy nếu chỉ có vốn mà chưa có kinh nghiệm gì trong hoạt động kinh doanh, xây dựng thương hiệu, các nhà đầu tư nên trở thành đại lý hoặc tham gia mô hình kinh doanh nhượng quyền.
6. **Định vị theo Thói quen tiêu dùng và Công dụng của sản phẩm theo từng môi trường (Usage Occasion, Time and Application):** Tiêu chí định vị này rất phù hợp với các nhãn hàng, các doanh nghiệp siêu nhỏ muốn tạo ra sự khác biệt đặc thù trong trải nghiệm của người tiêu dùng. Không phù hợp với các thương hiệu tập đoàn.

Ví dụ, một hãng kinh doanh sản phẩm nhôm kính hoặc dòng sản phẩm tủ nhựa cao cấp của Đài Loan hoặc Lock&Lock có thể định vị dòng sản phẩm Tủ (bếp, quần áo) là “long lanh hơn gỗ, vĩnh viễn không cong vênh” dựa trên thói quen của người tiêu dùng Việt Nam thích đồ gỗ nhưng lại có khí hậu nóng ẩm, mưa nhiều và tủ gỗ công nghiệp thường hay hư hỏng do thời tiết.

7. **Định vị theo nhóm Khách hàng mục tiêu (Target User)** tiêu chí định vị này được coi là một trong những tiêu chí kinh điển, dựa trên việc phân khúc khách hàng (theo nhu cầu, lối sống, thu nhập, vùng miền, giới tính, độ tuổi…). Với những doanh nghiệp kinh doanh đa nhãn hiệu, đây là một công cụ định vị rất hiệu quả. Càng đào sâu nghiên cứu các phân khúc, càng khám phá ra những nhóm khách hàng mới rất riêng biệt và thú vị. Điển hình của thành công này tại Việt Nam là công ty hóa mỹ phẩm UNZA với các nhãn hiệu Enchanteur, Eversoft và Romano, với các đặc điểm định vị hoàn chuyên biệt, dựa trên nghiên cứu thấu đáo về đa dạng phân khúc (segmentation). Mới đây, một doanh nghiệp siêu nhỏ, học trò của tôi đã xây dựng dòng sản phẩm Mỹ phẩm (handmade) dành cho bà mẹ mang thai và cho con bú và thu được những kết quả ngoạn mục; trong vòng 2 tháng thâm nhập thị trường, riêng 1 sản phẩm Son dưỡng đã bán được trên 500 thỏi;

8. **Định vị theo Ước muốn (Aspiration):** Định vị theo ước muốn nghiên cứu sâu sắc và thấu hiểu tâm tư, nguyện vọng của công chúng để tìm ra những ngách thị trường khác biệt.

Cơ sở của phương pháp định vị này là các nghiên cứu chuyên sâu về phân khúc như phong cách (lifestyle), tâm lý (psychographic) hay nhân chủng (ethnographic) và tháp nhu cầu Maslow.

Chiến lược của Rolex, LV, Hemmes, Royal City, … là điển hình của định vị dạng này, bằng việc tạo ra địa vị đẳng cấp cho nhãn hiệu. Ngoài ra, việc kinh doanh quan tài bằng gỗ sưa, khách sạn bằng băng, khách sạn – nhà tù; trải nghiệm một ngày làm vua… đều là những giải pháp định vị sản phẩm dựa trên ước muốn.

9. Chiến thuật định vị này dựa trên nghiên cứu về niềm tin (belief) và những nhu cầu mang tính cứu cánh để tồn tại. Các nhãn hiệu Avon, Benetton, các hãng bảo hiểm sử dụng chiêu thức loại này.

Đối với Avon, sứ mệnh của thương hiệu đối với xã hội và trách nhiệm trước cộng đồng cùng với sự hòa nhập và gần gũi tạo ra hình ảnh một thương hiệu biết cảm thông và chia sẻ về nguyên nhân và động cơ mà khách hàng gắn bó với thương hiệu.

Giá trị là một trạng thái vừa có thể lượng hóa, lại vừa có thể là những giá trị không định giá được. Ví dụ, định vị của Debee là Diamond is forever (Kim cương là vĩnh cửu) là một hình ảnh không lượng hóa được, nhưng lại là một giá trị có thể cảm nhận trong tâm trí của khách hàng. Ngược lại, hình ảnh thương hiệu BMW hay Roll Roy trong nhận thức của công chúng luôn là một định vị cao cấp và có thể lượng hóa.

10. Định vị theo giá trị là chiến lược xây dựng thương hiệu cao cấp.

Đối lập với định vị dựa trên lợi ích hoặc đặc điểm, định vị theo tình cảm tác động vào nhu cầu cảm xúc của con người. Mỳ Gấu đỏ với định vị "..", Bitis "nâng niu bàn chân Việt" hay VDC "Nơi kết nối tình thân gia đình" là những thương hiệu định vị theo phương pháp này.

11. Định vị theo tình cảm, cũng như định vị theo phân khúc khách hàng, cần có những nghiên cứu sâu sắc về tập khách hàng mục tiêu để "chạm vào trái tim" thay vì "tác động vào tâm trí". Đây là một trong những chiến thuật quan trọng hàng đầu mà tôi đề xuất với các doanh nghiệp, như phần đầu chương này.

"Hãy khiến khách hàng phải lòng thương hiệu của bạn trước khi họ kịp phân tích bằng tư duy logic".

**12. Định vị theo Tính cách (Personality):** thế giới với hơn 5 tỷ cá nhân, là từng đó sự kết hợp tính cách khác nhau. Điều đó giúp mỗi cá nhân đều là một bản thể khác biệt không trộn lẫn với bất kỳ ai khác.

Tương tự, thương hiệu cũng vậy, không cần phải trở thành một Hình mẫu, Thương hiệu vẫn có thể kết hợp từ 2 đến 3 tính cách khác nhau để tạo nên một hình ảnh độc đáo và khác biệt. Một lưu ý nhỏ trong việc sáng tạo tính cách thương hiệu, là các tính cách cần khác nhau, nhưng không mâu thuẫn và nên phù hợp với sản phẩm/ dịch vụ của thương hiệu.

13. Tuyên bố này là một trong những chiến lược quan trọng trong định vị, tuy nhiên, vì nó quá dễ dàng (khi ra tuyên bố) nên đã được các doanh nghiệp ứng dụng một cách ồ ạt bất chấp thực trạng của doanh nghiệp. Điều này dẫn đến sự mất lòng tin và là một cách "lừa gạt" khách hàng. Cũng chính vì vậy, Luật Quảng cáo nước CHXHCNVN, *ngày 21 tháng 06 năm 2012* đã quy định, **Hành vi cấm trong hoạt động quảng cáo bao gồm Quảng cáo có sử dụng các từ ngữ "nhất", "duy nhất", "tốt nhất", "số một" hoặc từ ngữ có ý nghĩa tương tự** mà không có tài liệu hợp pháp chứng minh theo quy định của Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch. Thông tư số 10/2013/TT-BVHTTDL và *Nghị định số 181/2013/NĐ-CP ngày 14 tháng 11 năm 2013* đã có hướng dẫn chi tiết nội dung trên của Luật Quảng cáo.

Vì vậy, hãy bỏ qua phương pháp "số một, dẫn đầu, No.1" trong câu định vị thương hiệu của doanh nghiệp.

# Một số tình huống phổ biến trong quá trình định vị thương hệu thường gặp ở doanh nghiệp Việt

Trong hoạt động định vị thương hiệu, một số tình huống phổ biến mà các doanh nghiệp thường gặp là:

*- Thấy đối thủ chẳng định vị gì (không có thông điệp và tuyên bố định vị) sao vẫn thành công và bán được hàng?*

Thực tế nếu soi chiếu lại toàn bộ các phương pháp định vị kể trên, một doanh nghiệp thành công nhất định đã sử dụng một hoặc một số chiêu thức định vị một cách không chủ đích.

*- Định vị của thương hiệu là đồ gỗ công nghiệp nội thất cao cấp, dành cho các gia đình có thu nhập cao, nhưng tôi vẫn có những dòng sản phẩm rẻ tiền cho khách hàng thu nhập trung bình, điều này giải quyết thế nào?*

Theo đúng nguyên tắc định vị, thương hiệu nên xây dựng các nhãn hàng khác nhau của cùng một thương hiệu để phục vụ cho các nhóm/ tập khách hàng khác nhau. Trong trường hợp ngân sách dành cho truyền thông không đủ lớn, cách hiệu quả nhất là thực thi mô hình kiến trúc Branded House (Xem lại mô hình của Fedex hoặc Google).

*- Định vị của thương hiệu là Mỹ phẩm thiên nhiên dành cho Bà mẹ mang thai và cho con bú, nhưng rất nhiều khách hàng của tôi mua hàng không nằm trong tập khách hàng này, liệu tôi có nên thay đổi định vị không?*

Định vị, hiểu một cách đơn giản nhất là tìm cho mình một chỗ đứng dễ nhận diện và dễ tìm kiếm trong đám đông, vì vậy, việc thương hiệu đã chọn được một ngách thị trường chưa có đối thủ để trở thành "người đầu tiên" là điều hết sức giá trị. Thương hiệu cần giữ vững và truyền thông mạnh thông điệp định vị này để dễ dàng được tìm kiếm trong vô vàn các thương hiệu mỹ phẩm khác. Giả định thương hiệu mở rộng định vị thành "mỹ phẩm thiên nhiên cho phụ nữ trẻ" thì lượng đối thủ cạnh tranh trực diện sẽ đến không chỉ từ các thương hiệu trong nước, mà còn cả vô số thương hiệu nổi tiếng thế giới đang kinh doanh trên thị trường. Chỉ trong trường hợp thương hiệu đủ lớn, độ nhận biết là TOM (Top of mind – hàng đầu trong tâm trí khách hàng) và có số liệu chính thức về nhu cầu thực sự của tập khách hàng mới (nằm ngoài khách hàng mục tiêu), thương hiệu có thể mở rộng bằng việc xây dựng thương hiệu con và đóng vai trò bảo trợ.

Một ví dụ cụ thể, mặc dầu sữa tắm Johnson & Johnson baby chỉ dành cho trẻ em, nhưng hầu hết các bà mẹ đang cho con bú đều dùng sữa tắm này cho bản thân với suy nghĩ "dùng được cho bé nên mẹ đang cho con bú cũng nên dùng để an toàn nhất cho con" – sau khi

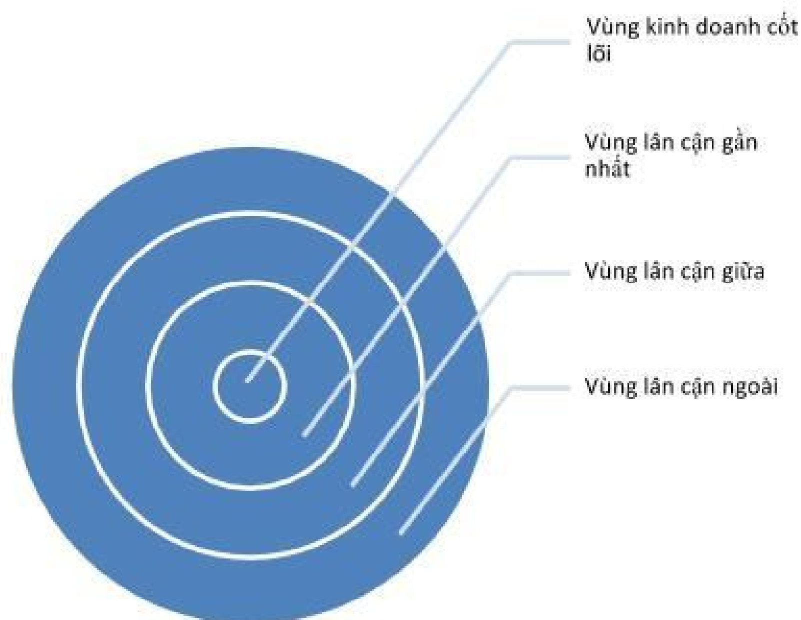
nghiên cứu thị trường và phát hiện được insights này của các bà mẹ, Johnson & Johnson đã xây dựng thương hiệu sữa tắm mới dành cho các bà mẹ.

*- Chúng tôi là công ty Luật, kinh doanh lâu năm trong ngành Luật và có những thành công nhất định, hiện nay chúng tôi muốn mở rộng kinh doanh sang ngành đào tạo và cung cấp nhân lực vẫn với thương hiệu của công ty Luật có nên không?*

Nguyên tắc quan trọng số 1 trong định vị là sự tập trung, để giúp thương hiệu tạo lập được một hình ảnh, một liên tưởng mạnh mẽ và gợi cảm trong tâm trí khách hàng, thì thương hiệu không nên mở rộng quá xa khỏi định vị của mình. Trong trường hợp của những thương hiệu dẫn đầu thị trường và đã trở thành "thương hiệu đại chúng" (được tất cả cộng đồng biết đến), có thể cân nhắc mở rộng thương hiệu sang những lĩnh vực có sự kết nối chặt chẽ với lĩnh vực kinh doanh chính, ví dụ Ngân hàng Oceanbank có thể mở rộng đầu tư sang lĩnh vực Chứng khoán hay quỹ Tín dụng hoặc quỹ đầu tư mạo hiểm; nhưng việc OceanBank mở rộng sang lĩnh vực siêu thị, vẫn với thương hiệu Ocean mart lại không phải là một lựa chọn khôn ngoan.

Quay trở lại với câu hỏi, để thích ứng với thị trường, đặc biệt trong những giai đoạn khó khăn, việc doanh nghiệp lựa chọn kinh doanh đa ngành cũng là một chiến lược tốt nếu chọn ngành nghề phù hợp nhằm khai thác được thế mạnh và phát huy hết năng lực hệ thống. Tuy nhiên, theo sự nghiên cứu của nhiều tác giả, đặc biệt là theo kết quả nghiên cứu hơn 1000 doanh nghiệp thực hiện hoạt động mở rộng phạm vi kinh doanh (và thay đổi chiến lược định vị) trong vòng 10 năm của Chris Zook, các doanh nghiệp chỉ nên mở rộng quy mô từ lĩnh vực kinh doanh cốt lõi. Những doanh nghiệp mở rộng theo hướng đa dạng hóa khỏi phạm vi này về dài hạn đều thua lỗ và khả năng phá sản cao.

Cũng theo Chris Zook, có 4 cấp độ mở rộng thương hiệu khác nhau là:



Hình 39: Những cơ hội tăng trưởng cần được kiểm định liên quan tới ngành kinh doanh cốt lõi – Chris Zook – (Mở rộng giá trị từ cốt lõi, trang 19)

Một ví dụ cụ thể cho việc mở rộng sang các vùng lân cận và đa dạng hóa là Wal-Mart và Kmart. Hai tập đoàn bán lẻ đều xây dựng cửa hàng đầu tiên năm 1962 tại Mỹ. Năm 2002, Wal-Mart trở thành công ty lớn nhất trong Fortune 500 còn Kmart phá sản. Wal-Mart đã mở rộng một cách có tính toán sang các vùng lân cận như Sam's Club (Câu lạc bộ dành cho người dùng); kinh doanh điện tử, còn Kmart thì mở rộng theo chiến lược đa dạng hóa: kinh doanh sách (Walden), các mặt hàng thể thao (Sport Authority)…

Cũng theo Chris Zook, các bước mở rộng quy mô thành công nên là:

- Mở rộng từ kinh doanh sản phẩm, sang kinh doanh dịch vụ trong phạm vi thế mạnh cốt lõi. Ví dụ công ty kinh doanh sản xuất thực phẩm chế biến có thể chuyển sang kinh doanh "tư vấn cho các doanh nghiệp bán hàng thực phẩm" hoặc "buôn bán thực phẩm qua chế biến". Công ty Luật có thể mở rộng sang việc đào tạo cho các chủ doanh nghiệp về luật doanh nghiệp; về nghệ thuật thu hồi công nợ…

Định vị thương hiệu hoàn toàn không thay đổi trong trường hợp này.

- Dựa trên thế mạnh kinh doanh cốt lõi để mở rộng sang các lĩnh vực mới. Một doanh nghiệp chuyên đào tạo kỹ thuật SEO có thể mở rộng thành công thành doanh nghiệp đào tạo thiết kế web và kinh doanh dịch vụ thiết kế web (vùng lân cận gần nhất) hay đào tạo chiến lược truyền thông online và dịch vụ thực thi truyền thông online (vùng lân cận giữa) và tối đa là đào tạo chiến lược Marketing (vùng lân cận ngoài cùng).

Chiến lược định vị thương hiệu lúc này có thể thay đổi tùy thuộc chiến lược mở rộng thương hiệu mà doanh nghiệp lựa chọn. Vì vậy, để tránh sự thay đổi quá đột ngột, thường xuyên, khi thiết lập chiến lược định vị, các thương hiệu sẽ phải tính đến cả những khả năng mở rộng để xây dựng chiến lược phù hợp nhất cho thương hiệu.

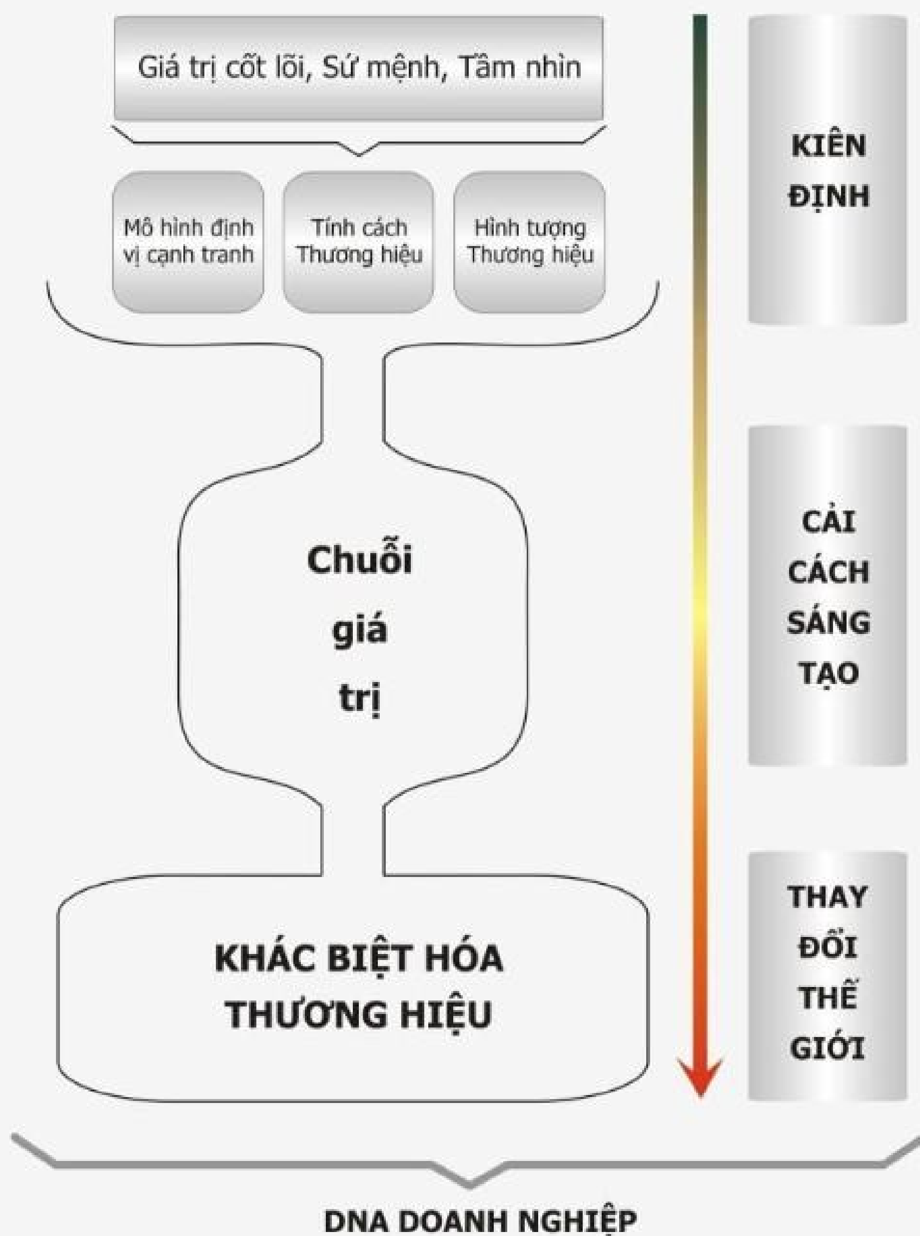
- Tận dụng tài sản hiện có để tạo ra một lĩnh vực kinh doanh hoàn toàn mới. Ocean Bank tận dụng tài chính và kỹ năng quản trị để kinh doanh siêu thị; Vincom tận dụng thế mạnh về tài chính và kỹ năng kinh doanh trung tâm thương mại để mở rộng quy mô sang kinh doanh bất động sản kết hợp trung tâm thương mại…

Trong trường hợp này, chiến lược thương hiệu và định vị thương hiệu nên thực hiện theo mô hình kiến trúc tổ chim kiểu Toyota với Lexus hoặc nhà của các thương hiệu kiểu P&G (House of Brand). Vincom đã rất thành công khi xây dựng các thương hiệu mới Royal City và Time City thay vì sử dụng chung tên thương hiệu mẹ kiểu "Vincom City".

- Mở rộng sang các vùng địa lý mới: là chiến lược đa quốc gia hoặc phát triển chi nhánh, hoặc mô hình kinh doanh nhượng quyền. Chiến lược định vị thương hiệu lúc này sẽ có thể (hoặc không) thay đổi theo từng vùng địa lý tùy thuộc vào nhu cầu, sở thích, văn hóa và lối sống của nhóm khách hàng mục tiêu như vùng Đông Nam Á, vùng Tây Phi, vùng Nam Mỹ…

hoặc theo từng quốc gia. Ví dụ thương hiệu Mango vốn được định vị là dòng thời trang phổ thông ở Tây Ban Nha, khi sang một số nước đang phát triển ở châu Á (trong đó có Việt Nam), Mango đã thay đổi định vị, trở thành dòng thời trang casual (đời thường) dành cho phân khúc khách hàng trung lưu. Trong phạm vi địa lý hẹp hơn của từng vùng miền trong một nước, chiến lược định vị không thay đổi mà chỉ thay đổi chính sách hoặc các quy định riêng.

# Mã Gen của Doanh nghiệp – Mô hình DNA




HÌnh 40 – Mô hình DNA doanh nghiệp

Mô hình khác biệt hóa do ThanhsBrand sáng tạo hỗ trợ các doanh nghiệp có cái nhìn đơn giản và cụ thể về một phạm trù trừu tượng nhất trong việc xây dựng chiến lược thương hiệu. Mô hình này là sự kết hợp giữa Chiến lược cạnh tranh của Michael E. Porter và Chiến lược định vị, chiến lược Khác biệt hóa của Jack Trout. Mô hình chia làm 3 phần chính :

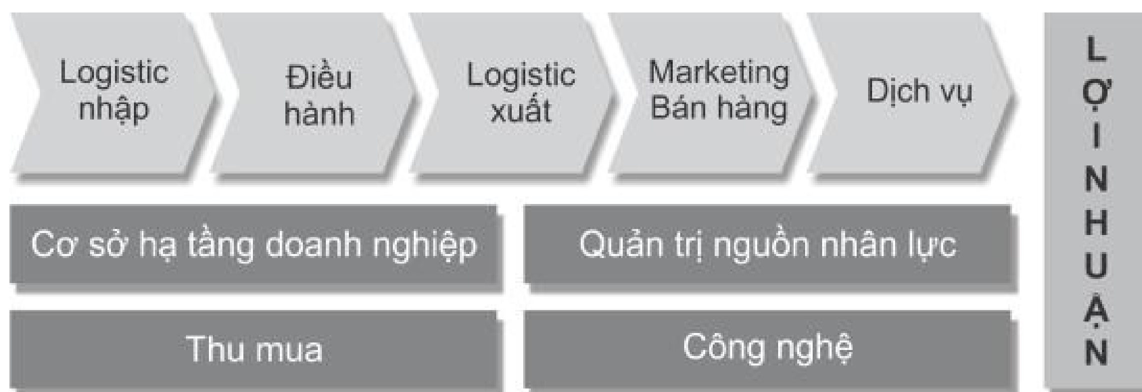
**Phần 1: GIÁ TRỊ NỀN TẢNG** bao gồm Sức mạnh nền tảng của doanh nghiệp, Sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị cốt lõi, tính cách và phong cách đặc trưng của thương hiệu. Các giá trị nền tảng như đã trình bày chi tiết trong các chương 4,5 sẽ đóng vai trò là "phần chìm của tảng băng", cần được xây dựng một cách gợi cảm nhưng phải kiên định và tập trung.

# Phần 2: ĐỔI MỚI SÁNG TẠO

**Chuỗi giá trị** là một khái niệm được Michael Porter giới thiệu vào năm 1985 trong cuốn sách best-seller của ông có tựa đề: *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (Lợi thế Cạnh tranh: Tạo lập và duy trì thành tích vượt trội trong kinh doanh – NXB Trẻ).

Chuỗi giá trị được hiểu là **chuỗi/tập hợp các hoạt động** của doanh nghiệp mà mọi hoạt động góp phần **gia tăng giá trị** để chuyển các **nguồn lực** thành **sản phẩm/dịch vụ** đến khách hàng. Hoạt động đơn lẻ của một thành phần trong chuỗi giá trị sẽ mang lại ít giá trị hơn so với việc thành phần đó nằm trong chuỗi hệ thống đã được chuẩn hóa của doanh nghiệp.

Hoạt động đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp chủ yếu tập trung trong phần nghiên cứu ứng dụng chuỗi giá trị của các doanh nghiệp vào thực tế đời sống kinh doanh; chính điều này tạo ra phần lớn những USP (lợi thế bán hàng độc nhất) và lý do để tin, gợi mở và đáp ứng nhu cầu của khách hàng và công chúng. Đặc biệt với các doanh nghiệp vừa và nhỏ, trong hoạt động xây dựng thương hiệu, toàn bộ năng lượng của doanh nghiệp trước hết cần tập trung vào chuẩn hóa từng mắt xích trong chuỗi giá trị để tạo thành một cỗ xe tăng hoặc một máy bay phản lực chứ không phải việc đặt tên hay sáng tạo slogan.




HÌnh 41 - Mô hình Chuỗi giá trị của Michael Porter Đây chính là phạm trù hàm chứa sự sáng tạo, cải cách, phát minh… để cụ thể hóa những giá trị nền tảng chưa định hình rõ ràng.

Theo mô hình này, tất cả các yếu tố hỗ trợ cho sự “khác biệt hóa” thương hiệu như định vị cạnh tranh, tính cách, hình tượng, thông điệp thương hiệu… phải được chắt lọc và thể hiện xuyên suốt trong từng mắt xích của chuỗi giá trị. Điều này có nghĩa là, doanh nghiệp cần nghiên cứu tổng thể chuỗi giá trị của mình và của đối thủ cạnh tranh; trong mỗi khâu, mỗi quy trình đều có thể tìm ra điểm đặc biệt độc đáo, tạo ra sự khác biệt so với đối thủ và phù hợp với tính cách, hình tượng thương hiệu dự kiến.

Đổi mới – sáng tạo quy trình, mô hình hoặc sản phẩm – một trong các phương pháp hữu ích để khác biệt hóa chuỗi giá trị của Doanh nghiệp

# Phần 3: THAY ĐỔI THẾ GIỚI.

Trọng tâm của phần 3 là chiến lược khác biệt hóa thông qua sự kết hợp giữa chiến lược cạnh tranh của Michael Porter và chiến lược định vị độc nhất USP do Jack Trout xây dựng.

# 10 chiến thuật khác biệt hóa thương hiệu của ThanhsBrand




Hình 43 – 10 chiến thuật khác biệt hóa thương hiệu của ThanhsBrand

Chúng tôi cũng gọi sự khác biệt hóa sau khi đã kết tinh qua chuỗi giá trị là mã gen di truyền của Doanh nghiệp (DNA); bộ mã gen này có tính quyết định sự phát triển bền vững của thương hiệu.

Phần 3 được định nghĩa là "Thay đổi thế giới". Bằng sự sáng tạo độc đáo, tạo nên những điều khác biệt có giá trị bền vững, các thương hiệu có thể tự hào đã góp phần quan trọng làm thay đổi bộ mặt thế giới; đem lại cho chúng ta một cuộc sống tốt đẹp hơn với vô vàn trải nghiệm thú vị.

## Theo quan điểm của Thanhs Branding, ngoài 13 tiêu chí định vị của Paul Temporal để tạo nên sự khác biệt; có thêm 9 tiêu chí KHÁC BIỆT phù hợp với doanh nghiệp Việt như sau:

**1. Định vị bằng việc Trở thành người đầu tiên** (Dựa trên quy luật Định vị nổi tiếng của JACK TROUT). Tuy nhiên hầu hết thương hiệu Việt khó có thể trở thành người đầu tiên, vì thế quy luật này không phải khi nào cũng có thể ứng dụng.

Một lưu ý luôn nhắc lại cho quy luật này: trở thành người đầu tiên trong tâm trí khách hàng quan trọng hơn rất nhiều việc là "người đầu tiên" trên thị trường. Nhiều doanh nghiệp

của Việt Nam thực sự là người đầu tiên gia nhập thị trường, nhưng lơ là, bỏ quên hoặc không biết đến sức mạnh của "tâm trí công chúng" nên đã vô tình để tuột mất cơ hội định vị đặc biệt đó.

Vì thế, nếu bạn sáng tạo ra một sản phẩm, dịch vụ mới, nếu bạn có một hướng đi mới cho một sản phẩm cũ, đừng chần chờ trong việc tuyên bố ngay với cả thế giới điều đó. Hãy là đưa thương hiệu thành người tình đầu tiên của khách hàng !

Xem chương 8, xây dựng lịch sử thương hiệu để có thêm những cách "trở thành người đầu tiên" hiệu quả.

2. Thành công điển hình của chiến thuật này là Hãng giày Japoss. Tương tự chiến lược định vị số 1, 2 và 3 của Temporal, nhưng ở chiến thuật này, các doanh nghiệp không cần tập trung quá sâu vào việc tạo nên những "lợi ích" hoặc "giá trị" hoàn toàn mới – điều rất khó thực thi đối với các doanh nghiệp nhỏ hoặc các doanh nghiệp thương mại. Định vị theo phương pháp này, doanh nghiệp cần "gia giảm" thêm nhiều "gia vị" vào món chính sao cho tổng hòa tạo thành một món ăn mới mẻ. Đôi khi gia vị đã quyết định món ăn thay vì ngược lại, ví dụ không có lá Móc mật thì không thể có món vịt quay Lạng Sơn; hay không có Hạt Mắc khén thì không có món Gà Mông…

Điều quan trọng trong chiến thuật này, là việc sử dụng những yếu tố không phải mang tính quyết định liên quan đến sản phẩm, nhưng lại làm nên "bản sắc" cho thương hiệu.

## Hãy sáng tạo ra một thứ gia vị chỉ riêng có cho thương hiệu.

Công ty chứng khoán IRS, một thương hiệu nhỏ trong ngành chứng khoán đã định vị là "nơi dịch vụ làm nên bản sắc" – với sự kết hợp tổng hòa của các yếu tố về sản phẩm, giá cả… nhưng trên hết là sự khác biệt thông qua dịch vụ chăm sóc khác hàng và tạo nên những trải nghiệm khách hàng độc đáo. Dịch vụ chăm sóc khách hàng - thứ "muối gia vị" đậm đà, vốn không thể thiếu ở bất kỳ tổ chức nào đã được chế biến một cách khác biệt để tạo thành bản sắc cho thương hiệu IRS.

Với một doanh nghiệp non trẻ 4 năm tuổi Litado, một công ty chuyên đào tạo Internet Marketing, gia vị thập cẩm mà lãnh đạo công ty thêm cho thương hiệu có phần hương đậm y như một món "phở gia truyền". Đôi khi hương liệu được thêm "quá tay" nhưng rất độc đáo và khác biệt. Học viên được học ở nơi mệnh danh là "trung tâm đào tạo Internet hiện đại nhất Việt Nam"; được nghe nhạc Giao hưởng hoặc Rock bằng giàn âm thanh hiện đại; có "giờ chào cờ và học viên hát một bài làm nóng không khí"; thầy hiệu trưởng (cũng là Founder) suốt ngày văng tục và đôi khi cáu bẳn một cách hài hước … Mặc dầu sinh sau đẻ muộn hơn so với một số thương hiệu đào tạo Internet Marketing khác, nhưng Litado đã được công chúng mục tiêu và học viên của nó tự hào là "tốt nghiệp trường Litado".

**3. Sáng tạo nên một hình mẫu chưa hề có tiền lệ trong ngành.** Hình mẫu là một phạm trù đã được các chuyên gia nghiên cứu mỹ thuật, con người, văn hóa đề cập đến trong nhiều nghiên cứu. Xem thêm chương 4 – hình mẫu thương hiệu.

Có nhiều dạng hình mẫu khác nhau có thể tham khảo như Hình mẫu **người Anh Hùng** ( dân gian Việt Nam và Quân đội Việt Nam đã ứng dụng rất tốt mẫu hình này để động viên tinh thần dân tộc trong các cuộc kháng chiến trường kỳ với người anh hùng như Thánh Gióng, Kim Đồng, Võ Thị Sáu…);

Hình mẫu **Người Mẹ** (Nền văn hóa Phương Đông với sự ảnh hưởng đậm nét của Nho giáo, Khổng Giáo ở VN và TQ đã xây dựng hình tượng người phụ nữ tiêu biểu được ca ngợi là TAM TÒNG TỨ ĐỨC); Hình mẫu **Người quyến rũ;** Hình mẫu **nhà hiền triết;** Hình mẫu **người đời thường;** Hình mẫu **người sáng tạo;** hình mẫu **người kết nối; …**

**Các chuyên gia sáng tạo thương hiệu** đã ứng dụng nhiều kiểu hình mẫu vào quá trình xây dựng hình tượng thương hiệu. Nhiều thương hiệu đã là điển hình của các hình mẫu như APPLE với mẫu người SÁNG TẠO PHÁ CÁCH, đặt dấu ấn đầu tiên bằng Chiến dịch "Think Different" huyền thoại của Steve Jobs. Thương hiệu thuốc lá Malboro cũng đã trung thành với hình mẫu NGƯỜI HÙNG CAO BỒI, dù thế giới đã bước sang kỷ nguyên Internet và các "người hùng" đã thôi quăng dây thừng và quay súng hai tay từ lâu.

4. G**ắn liền với một hình tượng/concept cụ thể dễ liên tưởng**. Nước Mỹ gắn mình với triết lý TỰ DO và hình tượng liên tưởng là ĐẠI BÀNG, NỮ THẦN TỰ DO. Thương hiệu VIRGIN chọn cảm xúc **"mới mẻ như lần đầu**" và sử dụng chính CEO R. Branson làm "hình tượng" điển hình cho triết lý này.Thương hiệu Toyota với chuỗi các hoạt động tổ chức nghệ thuật và âm nhạc thính phòng nhằm tạo nên cảm xúc về một thương hiệu luôn hướng đến các giá trị tinh thần cao cấp. Tại Việt Nam , chuỗi hòa nhạc hàng năm với tên gọi "Hòa nhạc Toyota" được thực hiện 17 năm nay với giàn nhạc giao hưởng Việt Nam là một trong những sự kiện âm nhạc đỉnh cao và đã trở thành một hình tượng cảm xúc cụ thể. Thương hiệu thời trang cao cấp Luala cũng đã xây dựng được các hoạt động hòa nhạc đường phố chiều chủ nhật hàng tuần, trở thành một nét văn hóa và đem đến những trải nghiệm cảm xúc khó quên cho công chúng yêu nhạc giao hưởng; cũng là tập công chúng mà thương hiệu này hướng đến.

Cũng gắn mình với âm nhạc và đưa âm nhạc trở thành "hình tượng cảm xúc", thông qua đó khắc sâu hình ảnh và các giá trị cốt lõi của thương hiệu trong lòng công chúng hâm mộ; mở rộng đối tượng khách hàng từ nhóm Nam giới trên 25 tuổi sang nhóm Nam – Nữ tiềm năng 16-25 tuổi. Heineken xây dựng Countdown Party, lễ hội đếm ngược chào đón năm mới vào đêm 31.12 hàng năm tại Việt Nam với định vị "**Sự kiện đón năm mới lớn nhất tại Việt Nam".** Lễ hội Heineken Countdown Party năm 2012-2013 đã thu hút một lượng khán giả khổng lồ lên đến 300.000 người, được nhận giải Vàng của hạng mục Best Event của Promotion Marketing Awards of Asia 2011 (PMAA 2011). Điều này cho thấy sức khuấy động đầy ấn tượng của sự kiện lớn nhất trong năm tại Việt Nam. Năm 2013-2014, Heineken Countdown Party thu hút khoảng 500.000 người do sự kiện hoành tráng được tổ chức cùng lúc tại 2 thành phố lớn là Hồ Chí Minh và Nha Trang.

Tương tự, MobiFone với chuỗi 7 năm thực hiện Rockstorm dành cho sinh viên Việt Nam đã đem lại những trải nghiệm hoàn toàn mới mẻ cho tập công chúng là thanh niên trẻ trung, sôi động và thích phong cách hiện đại, hòa mình với thế giới. Với thông điệp "Cháy cho khát

vọng", Rockstorm không còn là một hoạt động tài trợ sự kiện của MobiFone mà đã trở thành một "mùa Rockstorm", một thế giới văn hóa riêng và chiếm trọn trái tim của những người đam mê nghệ thuật rock tại Việt Nam. Năm 2014, RockStorm đã nhận được giải thưởng "Cống hiến" – giải thưởng có giá trị là một sự khẳng định và công nhận về sự nỗ lực của Thương hiệu mẹ lẫn toàn bộ ekip thực hiện nhiều năm cho một loại hình nghệ thuật âm nhạc đích thực.

Để ứng dụng phương pháp sử dụng "cảm xúc gắn liền với hình tượng", thương hiệu nên tập trung vào những nhóm hình tượng phù hợp nhất với tập khách hàng định hướng đến và khai thác những khía cạnh cảm xúc chưa được phát triển bởi các đối thủ. Yêu cầu quan trọng nhất của phương pháp này, là sự tập trung và chuyên tâm thực hiện trong thời gian dài và hình tượng cảm xúc phải đủ mạnh mẽ, có ý nghĩa văn hóa với một nhóm lớn công chúng mục tiêu.

5. **Sử dụng "từ khóa" – một từ ngữ khác biệt chưa được "chiếm hữu" trong ngành.** Trước đây các thương hiệu nổi tiếng thế giới đã lựa chọn những "từ khóa" liên quan nhiều đến yếu tố "cảm tính" nhưng lại đặc biệt liên quan, liên tưởng dễ dành đến tính năng vật lý, yếu tố lý tính của sản phẩm. Ví như từ "an toàn" mà Volvo chiếm hữu, hoặc từ "đẳng cấp" mà nhiều lucxury fashion brand chọn lựa.

Phương pháp mà Thanhs Brand đề cập, là một cách lựa chọn khác. Trong hàng trăm thương hiệu cùng ngành, để "chiếm hữu" một "từ khóa" là điều không đơn giản. Để sáng tạo, hãy kết hợp một từ có cảm xúc nhưng lại không hề Liên quan trực tiếp đến sản phẩm, dịch vụ. SEONGON - một thương hiệu trong ngành Adword của một doanh nghiệp Việt**,** Xưởng may Hotgirl, Nhà Vui … là những dạng định vị sử dụng từ khóa đặc biệt ấn tượng theo chiến thuật này.

6. Đây là phương pháp định vị kinh điển mà Alvis đã thực hiện thông qua thông điệp "chúng tôi là số 2" (và khách hàng chọn chúng tôi vì chúng tôi nỗ lực hơn).

Trong chiến thuật này, thương hiệu đối đầu sẽ liên tục đưa ra những dạng thông điệp, có thể gây sốc, nhằm vào đối thủ để tạo ra sự liên kết trong tâm trí công chúng. Hễ nghĩ đến thương hiệu Số 1 là công chúng sẽ nhớ đến những thông tin liên quan đến "số 2" và mặc nhiên, thương hiệu đối đầu trở thành "Số 2" trên thị trường. "Starbucks là nước café pha đường" là một dạng thông điệp đối đầu như vậy. Vị thế của Trung Nguyên đang lơ lửng dưới Nestle Café và Vina Café đột nhiên trở thành thương hiệu được đem ra so sánh với Starbucks – một thương hiệu hàng đầu thế giới kinh doanh café.

7. Các quán phở hay café truyền thống của Hà Nội định vị và thu hút khách hàng chính bằng mùi thơm "điếc mũi" của món ăn. Các thương hiệu hiện đại cũng đã nghiên cứu đến khía cạnh này trong hoạt động định vị (xem thêm phần mô hình thương hiệu, chương 5). Thông qua mùi hương, âm nhạc, cảm giác khi chạm vào sản phẩm… thương hiệu có thể tạo ra những trải nghiệm độc đáo và duy nhất, gây ấn tượng sâu sắc cho người dùng. Chiến thuật này đặc biệt phù hợp với các thương hiệu nhà hàng, khách sạn, quán ăn; mỹ phẩm; Spa.

Nhãn hàng Enchanteur với định vị "nước hoa quyến rũ" đã tạo nên mùi hương đặc trưng ấn tượng cho tất cả các sản phẩm của mình. Tương tự, thương hiệu nước xả vải của Unilever cũng xây dựng concept "không cần dùng nước hoa khi sử dụng Comfort". Trung Nguyên cũng khẳng định nhờ quy trình sản xuất và các loại café được hòa trộn với công thức đặc biệt nên nhãn hàng café G7 hòa tan có mùi đặc biệt thơm.

Các thương hiệu có thể áp dụng chiến thuật định vị này cho bao bì sản phẩm: thiết kế tạo cảm xúc về sự tươi mới, mát mẻ cho thực phẩm sống; cảm xúc thô ráp, thân thiện của sản phẩm handmade… hay sự mềm mại nuột nà của da và nhung sẽ tạo thành ấn tượng hoàn hảo cho một thương hiệu spa hoặc sản phẩm nội thất cao cấp… Hoặc đơn giản thương hiệu có thể lấy âm nhạc làm định vị, luôn luôn khách hàng được trải nghiệm những đoạn nhạc được mix theo đúng phong cách mà thương hiệu lựa chọn.

8. Sự phát triển của nền kinh tế kéo theo các hoạt động kinh doanh len lỏi vào mọi khía cạnh đời sống con người, cảm giác bất an của các cá nhân trong xã hội cũng tăng lên cùng với các thông điệp quảng cáo tràn ngập khắp nơi. Người tiêu dùng cảm thấy băn khoăn và lo lắng, mất lòng tin với những lời hứa và cam kết hoa mỹ của thương hiệu. Đây là lúc việc Nói thật và Sự thật được tôn vinh.

Để trở thành một thương hiệu điển hình cho "sự thật", thương hiệu phải tránh đưa ra những lời tuyên bố văn hoa, tránh sử dụng những sứ mệnh to lớn, như "sứ mệnh triệu người" hay "thay đổi thế giới" … mà tập trung vào việc đưa ra những lý lẽ, kết quả, nhận định có thể kiểm chứng và ý kiến chia sẻ của khách hàng cùng với bằng chứng về các hành động của doanh nghiệp. Một trong những hình ảnh điển hình cho thương hiệu định vị bằng nói thật là TH True Milk với hàng loạt các hoạt động chứng minh như giới thiệu trang trại bò sữa, giới thiệu đàn bò sữa và quy trình chăm sóc bò cao cấp …

Một mẫu quảng cáo rất chân chất của thương hiệu "Bếp Bà ngoại" (sản phẩm thực phẩm chín tự chế biến với mô hình kinh doanh trực tiếp qua Internet ) mới đây cũng đã sử dụng phương pháp "Nói Thật" như là một thông điệp "định vị" tiềm ẩn:

*"Có hôm khách hỏi 'Ruốc tôm Bếp Bà Ngoại có gì đặc biệt?'. Giật mình 'Sao không thấy có gì đặc biệt' thế nhỉ? - Công thức thì của thời nghèo khó bà tự nghĩ ra từ hồi tranh mua đầu tôm xuất khẩu ở xí nghiệp thủy sản về 'nhể' thịt 'nhể' gạch ra xào lấy ruốc. - Nguyên liệu thì CHỈ CÓ TÔM TƯƠI thôi. - Gia vị thì chỉ có mắm, muối xúp, hạt tiêu thôi, KHÔNG MỲ CHÍNH. Hết. Chả có gì nữa. Thế mà bao nhiêu người ăn, bao nhiêu người yêu... Mới thấy 'bất cứ cái gì, muốn tốt đẹp, hay ho đến đâu thì đầu tiên nó phải thật đã'. Như ai đó nói 'Cái tốt, cái đẹp và cái thật luôn đi cùng với nhau'. Cái tốt cái đẹp mà không thật thì không còn tốt đẹp nữa. Nhưng cái thật luôn tốt đẹp. Vì THẬT là một điều tốt, THẬT là một vẻ đẹp. Nhất là vào thời buổi nhiều giả dối, THẬT bỗng nhiên lại trở thành ĐẶC BIỆT. Một điều không hẳn là chuyện vui " (Nguồn: Facebook Bếp Bà ngoại).*

**9. Định vị bằng hình ảnh đối lập:** "Dù bạn không cao nhưng người khác vẫn phải ngước nhìn"; "Hãy nói theo cách của bạn" là những ví dụ điển hình của cách định vị này.

Khác với chiến lược định vị bằng hình mẫu hay định vị bằng hình ảnh liên tưởng có cảm xúc; chiến thuật định vị này là một phương pháp "tái định vị hình ảnh thương hiệu", làm mới bản thân thương hiệu so với chính mình hoặc so với đối thủ cạnh tranh bằng một hình ảnh đối lập.

"Hãy nói theo cách của bạn", dù câu slogan của Viettel được cho là "nhái" theo câu slogan nổi tiếng thế giới "Say it your way" thì chiến lược định vị của Viettel khi ra nhập thị trường thông tin di động cũng là một cú đánh mạnh vào các đối thủ của thương hiệu. Bằng việc khẳng định khách hàng có thể "nói theo cách mà họ muốn", Viettel đem đến cho thị trường thông tin di động thời điểm đó những trải nghiệm mới, là đơn vị tiên phong xây dựng các gói cước phù hợp với từng phân khúc khách hàng mục tiêu.

Để thực hiện chiến thuật này, các thương hiệu có thể nghiên cứu những hình ảnh đối lập với những gì đang được người tiêu dùng "mặc định" gắn với thương hiệu của chính doanh nghiệp, hoặc đặc biệt là của các đối thủ. Coca-cola thay đổi định vị già nua của một thương hiệu "cổ" trong tâm trí người dân Mỹ thành một thương hiệu thân thiện và tích cực sáng tạo thông qua các hình ảnh bao bì hiện đại và mới đây, concept "in tên cá nhân lên lon/chai Coca" (lần đầu xuất hiện ở Úc) đã trở thành một chiến lược truyền thông được ưa chuộng toàn thế giới.

Ngoài ra, các thương hiệu thực hiện chiến lược này, khi định vị ban đầu của thương hiệu trong tâm trí khách hàng trở thành một hình ảnh kém hiệu quả, xấu hoặc không còn phù hợp với nhu cầu của công chúng mục tiêu.

Thương hiệu McDonald's khi bị lên án là "thừa calories", gây "béo phì", đã thử nghiệm thay đổi hoàn toàn định vị của mình, từ một thương hiệu đồ ăn nhanh chứa nhiều năng lượng (nhằm phục vụ cho các bữa ăn nhanh của một xã hội công nghiệp, với những món ăn giàu dinh dưỡng và suất ăn lớn) sang một hình ảnh thương hiệu thân thiện với môi trường. Màu sắc thương hiệu chuyển hoàn toàn từ vàng và đỏ sang xanh lá cây, định vị thương hiệu thay đổi thành "going green". (Hình ảnh thương hiệu đã được thay đổi thử nghiệm ở nhiều vùng miền trên thế giới chứ không thay đổi đồng loạt trên tất cả các thị trường, vì thế công chúng sẽ gặp cả hai, McDonald's xanh và đỏ ).

# Phụ lục: Thương hiệu không phải là cái Logo đẹp

Phụ lục: Thương hiệu không phải là cái Logo đẹp – trích đăng bài phỏng vấn tác giả của nhà báo Hoa Trương đã được đăng lại trên báo Đầu tư

*37 tuổi nhưng chị đã có hơn 13 năm làm kinh doanh và tích lũy được rất nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực tư vấn thương hiệu. Thành quả đó đến từ một niềm đam mê cháy bỏng là giúp các doanh nghiệp khác phát triển thương hiệu từ những hạt giống đầu tiên. Chị là Đặng Thanh Vân – Giám đốc Công ty Tư vấn Thương hiệu và Truyền thông Thanhs.*

Chị đã có những chia sẻ rất có ích về chủ đề ***"Xây dựng thương hiệu"*** trong phỏng vấn dưới đây.

*- Ai khi làm chủ doanh nghiệp cũng mong muốn xây dựng sản phẩm, dịch vụ, công ty của mình có thương hiệu trên thị trường. Theo chị, có thể hiểu khái niệm thương hiệu đầy đủ nhất là như thế nào?*

Có nhiều khái niệm về Thương hiệu khác nhau, tuy nhiên, hai khái niệm sau đây được cho là chuẩn xác và nhận được đồng thuận của hầu hết chuyên gia tư vấn:

**+ Thương hiệu** là một cam kết tuyệt đối về chất lượng, dịch vụ và giá trị trong một thời gian dài và đã được chứng nhận qua hiệu quả sử dụng và bởi sự thoả mãn của người tiêu dùng.

**+ Thương hiệu** là hình ảnh có tính chất văn hoá, lý tính, cảm tính, trực quan và độc quyền mà bạn liên tưởng tới khi nhắc đến một sản phẩm hay một công ty.

*- Như được biết, chị là doanh nhân đã xây dựng thương hiệu tốt và hiệu quả. Theo chị, để có thể xây dựng được một thương hiệu đi vào lòng người tiêu dùng, thì cần phải quan tâm đến những yếu tố nào: chất lượng sản phẩm dịch vụ, bao bì, giá thành, quảng cáo?*

Như đã nêu trên, thương hiệu không phải là sản phẩm, cũng không phải là công ty, mà là sự liên tưởng, nhận biết của người tiêu dùng về sản phẩm, tên tuổi hay doanh nghiệp. Ví dụ khi nhắc đến xe máy, bạn sẽ liên tưởng đến Honda; còn nhắc đến xe gas sành điệu, bạn sẽ liên tưởng ngay đến Vespa. Vì vậy, để có được sự "liên tưởng" trực tiếp và đầy cảm xúc này, doanh nghiệp phải quan tâm trước tiên đến NHU CẦU CỦA KHÁCH HÀNG VÀ THỎA MÃN NHU CẦU ĐÓ Ở MỨC CAO.

*- Hiện tại chị đang là chủ doanh nghiệp cung cấp dịch vụ tư vấn thương hiệu cho các doanh nghiệp khác. Đó là một công việc đặc thù giống như "chăm cây cho người khác", vậy thì ngay từ khi mới khởi nghiệp, chị đã phải xây dựng thương hiệu của mình trước rồi mới đi tư vấn hay cứ làm tốt rồi tự nhiên sẽ có thương hiệu?*

Về Thương hiệu Thanhs (Công ty Thanhs thành lập năm 2000), chúng tôi cũng là những người khởi nghiệp trong thời điểm gia nhập thị trường. Thanhs cũng đã trải qua những thăng trầm trong nghề nghiệp giống như bất cứ người khởi nghiệp nào khác. (Người khởi nghiệp được định nghĩa là những cá nhân có 1 nguồn vốn ít ỏi, gia nhập thị trường; khác với Người đầu tư, là những cá nhân đã thu được một nguồn vốn lớn trong các hoạt động trước đó, rồi tự thành lập doanh nghiệp của riêng mình).

Nghề tư vấn là một nghề đặc biệt, nó đòi hỏi bạn phải đạt được một trình độ nhất định trong nghề rồi mới có thể chia sẻ kinh nghiệm của mình cho người khác. Trên thực tế, Thanhs đã xây dựng thương hiệu thông qua hàng trăm giờ tư vấn (đi kèm với các gói sản phẩm thiết kế, sản xuất; thông qua các hoạt động đào tạo, seminar, hội thảo; nghiên cứu thị trường, viết bài phân tích…) và đạt được sự hài lòng, khích lệ của khách hàng trước khi thực sự trở thành một Thương hiệu trong lĩnh vực Tư vấn chiến lược.

Nói như Malcom Gladwell trong "Những kẻ xuất chúng", bạn chỉ có thể trở thành chuyên gia khi đã tích lũy đủ 10.000 giờ lao động. Với hơn 13 năm làm việc trong ngành truyền thông, cá nhân tôi và các cộng sự tự hào đã "tích lũy đủ" để trở nên chuyên nghiệp.

*- Đối với những người mới khởi nghiệp, có nên đặt nặng vấn đề thương hiệu ngay từ đầu không? Theo chị một sản phẩm, dịch vụ có thương hiệu rồi thì sau đó lợi nhuận có tăng hơn nhiều khi chưa có thương hiệu?*

Như bạn biết đấy, thương hiệu không phải là một cái Logo đẹp, cũng không phải là văn phòng làm việc sang trọng. Dù bạn đang có trong tay nhiều tỷ đồng, mở ra được một doanh nghiệp hoành tráng trong một tòa cao ốc, thì trên thực tế bạn cũng chưa hề có thương hiệu. Ngược lại, có thể bạn chỉ là một chị hàng nước bán "trà chanh", nhưng với rất nhiều thời gian lăn lộn bên gánh hàng của mình, bạn đã là "một thương hiệu" được một nhóm đối tượng khách hàng yêu mến.

Như vậy, việc đầu tiên đối với những người khởi nghiệp là tìm hiểu nhu cầu của nhóm đối tượng khách hàng mục tiêu, rồi sản xuất ra hàng hóa, dịch vụ đáp ứng tốt nhất nhu cầu của nhóm đối tượng khách hàng đó. Với mỗi sản phẩm, dịch vụ, đều cần có một cái tên ngắn gọn, dễ gọi, dễ nhớ, càng tạo nhiều cảm xúc càng tốt để gia tăng tính tập trung thông tin.

Ý thứ 2 của câu hỏi, bạn có thể thấy ngay trong đời sống hàng ngày: Nếu bạn đang dùng điện thoại di động Nokia thì chắc hẳn bạn mơ ước có được iPhone và sẵn lòng mua khi có đủ tiền. Vì vậy, có thể nói thương hiệu chính là giá trị thặng dư của doanh nghiệp. Nhờ có thương hiệu mạnh mà hàng ngàn doanh nghiệp hàng đầu thế giới đã đem lại sự phát triển vượt bậc cho đời sống xã hội nói chung. Với các doanh nghiệp vừa, nhỏ và siêu nhỏ, khi đã có thương hiệu, nghĩa là bạn đã có một tài sản quý.

*- Chị có nghĩ rằng, chỉ những doanh nghiệp lớn mới cần thương hiệu, còn với doanh nghiệp nhỏ và vừa thì không cần thương hiệu? Nếu cả hai đều cần thì sự khác nhau giữa xây dựng thương hiệu của doanh nghiệp lớn với doanh nghiệp vừa và nhỏ như thế nào?*

Có 2 điểm cần phải phân biệt rõ: Truyền thông thương hiệu và Xây dựng thương hiệu.

Truyền thông thương hiệu bao gồm tất cả các hoạt động, chiến lược, sách lược nhằm đưa hình ảnh thương hiệu đến với công chúng và khách hàng mục tiêu.

Xây dựng thương hiệu chính là toàn bộ quá trình xây dựng và phát triển Doanh nghiệp theo một mục tiêu sứ mệnh và tầm nhìn xác định, dưới sự dẫn dắt "vô hình" của "giá trị cốt lõi".

Vì vậy, điểm khác biệt lớn nhất trong Truyền thông thương hiệu của các doanh nghiệp lớn là họ phải khẳng định được "Tôi là ông lớn". Còn trong xây dựng thương hiệu, điểm khác biệt chính là quy mô. Các doanh nghiệp lớn sẽ phải giải quyết những bài toán phức tạp hơn về chuỗi giá trị. Thông thường, doanh nghiệp lớn và những thương hiệu mạnh sẽ đem đến những thay đổi có giá trị "định dạng lại thế giới".

Với các doanh nghiệp nhỏ, truyền thông thương hiệu nên tập trung chủ đích vào sự khác biệt hóa, định vị thương hiệu. Trong xây dựng thương hiệu, doanh nghiệp nhỏ cần tập trung vào việc liên tục sáng tạo và cải tiến để thỏa mãn từng khách hàng cụ thể.

*- Theo chị, khi một sản phẩm, dịch vụ của một doanh nghiệp đã có thương hiệu trên thị trường thì có thể đem bán? Với tư cách là một chủ doanh nghiệp, đã mất nhiều công sức để gây dựng một thương hiệu, chị nghĩ như thế nào về việc này? Thương hiệu có thể định giá được không và bằng cách nào?*

Thương hiệu là tài sản có giá và giá rất lớn. Việc "bán thương hiệu" không phải là vấn đề quá đặc biệt. Nếu bạn để ý tìm hiểu, bạn sẽ thấy hầu hết các sáng lập viên và các "ông chủ" của những thương hiệu hàng đầu chỉ nắm giữ khoảng 20% cổ phần doanh nghiệp của mình. Trong quá trình phát triển, khi thương hiệu đã đạt đến "điểm bùng phát" sẽ cần đến rất nhiều nguồn lực hỗ trợ, đặc biệt về nhân sự và vốn. Vì vậy việc "bán thương hiệu" hay bán bớt cổ phần để thương hiệu ngày càng cất cánh là việc nên và cần làm.

Định giá thương hiệu là một chủ đề lớn: Trên thế giới có những tổ chức chuyên thực hiện định giá thương hiệu. Nhiều tổ chức như Interbrand hàng năm cũng cung cấp thông tin về 100 thương hiệu có giá trị nhất trên thế giới và giá trị của những thương hiệu đó cũng thay đổi hàng năm tùy thuộc kết quả kinh doanh và những yếu tố khác.

Nhìn chung, phần lớn các mô hình định giá thương hiệu có thể xếp thành hai loại chính như sau: Những phương pháp dựa vào nghiên cứu và những phương pháp thuần túy tài chính (Dựa vào chi phí, so sánh, dùng giá chênh lệch, dựa vào lợi ích kinh tế).

*- Nhiều chủ doanh nghiệp đã bỏ rất nhiều công sức để xây dựng thương hiệu cho sản phẩm dịch vụ của mình nhưng cũng rất dễ bị ảnh hưởng nếu gặp phải việc ăn cắp, nhái thương hiệu. Chị đã gặp tình huống này chưa và giải quyết nó như thế nào? Còn đối với các chủ doanh nghiệp nói chung thì nên có giải pháp nào cho vấn đề này?*

Việc “nhái thương hiệu” hay “hàng Fake” là một vấn nạn không chỉ đối với doanh nghiệp Việt Nam mà trên toàn thế giới. Thương hiệu càng nổi tiếng, càng cao cấp thì càng bị nhái nhiều. Cuộc chiến chống lại hàng nhái có lẽ mệt mỏi và cam go không kém cuộc chiến chống “giặc đói, giặc dốt”.

Bản thân thương hiệu Thanhs cũng bị “hàng nhái”: một số doanh nghiệp quảng cáo nhỏ mới thành lập đã “copy” nguyên xi toàn bộ thông tin của Thanhs (trên website) vào website của họ để chào hàng.

Để bảo vệ thương hiệu của mình, các doanh nghiệp trước hết cần chủ động tự bảo vệ, thông qua các giải pháp cơ bản sau:

+ Đăng ký sở hữu trí tuệ và quyền tác giả

+ Thường xuyên kiểm tra các nguồn thông tin để biết về những dạng “nhái thương hiệu”. Sử dụng luật sư để hỗ trợ trong các trường hợp cần thiết.

+ Liên tục đổi mới sản phẩm và các dịch vụ đi kèm, thông tin đầy đủ tới khách hàng để khách hàng có thể nhận biết, phân biệt thật giả.

**Nguyên tắc vàng:** Chăm sóc khách hàng và tạo ra những cơ hội trải nghiệm thương hiệu cho khách hàng là điều không một thứ hàng nhái nào làm được.

*- Để gửi gắm một lời nhắn nhủ cho những bạn trẻ mong muốn khởi nghiệp, tạo dựng thương hiệu và làm giàu, chị sẽ chia sẻ điều gì?*

**Hãy kinh doanh bằng trái tim của bạn và không ngừng tìm kiếm điều bạn thật sự đam mê để có đủ năng lượng theo đuổi sự nghiệp đến cùng**.

# Phần kết

Thương hiệu không phải là một cái logo đẹp. Thương hiệu cũng không phải là sở hữu của Doanh nghiệp mà là một **hình ảnh liên tưởng** nằm trong tâm trí của khách hàng. Đây là hai điều quan trọng nhất trong chiến lược xây dựng thương hiệu mà doanh nghiệp nên ghi nhớ.

10 bước xây dựng thương hiệu, từ việc nghiên cứu các thế mạnh nền tảng tới việc "chốt hạ" bằng một lời cam kết là một quá trình rất dài và khổ công của những người lãnh đạo doanh nghiệp. Để tồn tại và phát triển, đôi lúc doanh nghiệp có thể không bám sát lộ trình, đôi lúc có thể rẽ ngang, hoặc tìm kiếm đường tắt… Chỉ với sự kiên trì, cẩn trọng và niềm say mê thực sự với sứ mệnh mà thương hiệu theo đuổi, mới giúp một thương hiệu trở thành hình ảnh đậm nét trong tâm trí khách hàng. Thương hiệu chỉ thành công với một người lãnh đạo quyết tâm và bền chí.

Một số bài học thực tiễn mà doanh nghiệp thường gặp trong quá trình phát triển thương hiệu:

***Thứ nhất:*** Đầu tư vào việc xây dựng nhà máy, dây chuyền sản xuất và tin rằng cứ sản phẩm tốt sẽ bán được hàng. Mới đây, một khách hàng lớn trong ngành thủy sản (xin được dấu tên) ở Nam Định đã tìm đến Thanhs để được tư vấn sau khi đã đầu tư gần 2 tỷ cho việc xây dựng nhà máy chế biến (liên kết với Hà Lan). Sản phẩm đã được sản xuất với công suất tốt thiểu 2 tấn/ngày và không thể bán được hàng vì giá thành cao hơn mức giá trung bình trên thị trường khoảng 5-6 giá. Vậy là, không phải cứ có sản phẩm tốt, sẽ bán được hàng.

***Thứ hai:*** Đặt tên thương hiệu, mua tên miền và cứ thế kinh doanh mà không hề biết cần phải đăng ký sở hữu trí tuệ cho tên miền của mình. Sau một thời gian phát triển, khi thương hiệu đã có chỗ đứng thì Doanh nghiệp mới hoảng hốt khi biết, thương hiệu của mình không thể đăng ký được vì đã có thương hiệu tương tự (ở nước ngoài) đăng ký SHTT trước (cho cùng nhóm ngành kinh doanh).

Trong năm 2011-2013, chúng tôi đã giải quyết một trường hợp khá đặc biệt, khi doanh nghiệp khách hàng là một công ty đã phát triển, có tên thương hiệu trùng lặp với một tập đoàn đa quốc gia hàng đầu thế giới. Dù chưa hề bị kiện tụng, nhưng bản thân doanh nghiệp không thể đăng ký SHTT cho thương hiệu của mình, và đã rất tỉnh táo khi cắn răng quyết định thay đổi toàn bộ thương hiệu, chuyển sang một thương hiệu mới để tránh những rủi ro phát sinh. Thời gian để một thương hiệu cỡ vừa ở Việt Nam chuyển đổi như vậy mất khoảng 3 năm và tốn rất nhiều chi phí.

Tương tự, một thương hiệu khác với tuổi đời khoảng 3 năm tuổi cũng gặp phải tình huống tương tự, và chủ doanh nghiệp khi tìm đến Thanhs, đã rất khó khăn để đưa ra quyết định thay đổi tên thương hiệu vì hệ thống khách hàng gián tiếp và trực tiếp của anh đã lên tới con số hàng ngàn và không dễ để có thể thông báo với họ về việc thay đổi này.

***Thứ ba:*** Đặt tên thương hiệu, mua 1 tên miền và coi như xong. Sự việc này không chỉ xảy ra với các doanh nghiệp nhỏ, mà còn với cả những “ông lớn” trên thị trường. Tên miền “bao vây” lập tức bị các nhà đầu tư tên miền trong và ngoài nước mua mất. Hậu quả hoặc là doanh nghiệp phải trả rất nhiều tiền để mua lại tên miền; hoặc rơi vào tình trạng dở khóc dở cười như trường hợp thương hiệu Legendee của Trung Nguyên khi gõ đường link legendeecoffee.com thì vào ngay trang giới thiệu về Café Starbuck; đối thủ thượng thặng của Trung Nguyên…

***Thứ tư:*** Doanh nghiệp A là đơn vị đầu tiên kinh doanh trong ngành, nỗ lực rất nhiều năm; hệ thống bán hàng tốt và chủ yếu là bán buôn hoặc bán cho các Doanh nghiệp lớn. Một ngày đẹp trời, bỗng nhiên doanh nghiệp A phát hiện ra tất cả lịch sử thương hiệu của mình đã bị một doanh nghiệp trẻ (B) khác sao chép, làm mới và truyền thông ồ ạt rằng chính họ mới là VUA/ là đơn vị ĐẦU TIÊN/ là nhà phát minh… trong lĩnh vực này.

Bài học ở đây là: quy luật đầu tiên có vị trí đặc biệt quan trọng trong trong chiến lược thương hiệu/ chiến lược Marketing; nhưng là đầu tiên “trong tâm trí khách hàng” chứ không phải là đầu tiên trên thương trường. Vì vậy đừng lơ là bỏ qua hoạt động truyền thông.

Ngoài ra còn có rất nhiều bài học thực tiễn khác mà Doanh nghiệp gặp phải trong quá trình xây dựng thương hiệu. Hãy đầu tư cẩn trọng, kiên trì cho chiến lược thương hiệu doanh nghiệp trước khi quá trễ.